



ACADEMIA MILITAR

CARACTERIZAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA E DOS CONFLITOS NA BRIGADA MECANIZADA DO EXÉRCITO PORTUGUÊS

Autor: Aspirante Oficial Aluno de Infantaria Marco da Silva Tavares

Orientador: Tenente-Coronel (Doutor) de Infantaria José Carlos Dias Rouco

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, julho de 2014



ACADEMIA MILITAR

CARACTERIZAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA E DOS CONFLITOS NA BRIGADA MECANIZADA DO EXÉRCITO PORTUGUÊS

Autor: Aspirante Oficial Aluno de Infantaria Marco da Silva Tavares

Orientador: Tenente-Coronel (Doutor) de Infantaria José Carlos Dias Rouco

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, julho de 2014

*“A liderança é uma poderosa combinação de estratégia e carácter. Mas se tiver de
passar sem um, que seja a estratégia.”*

Norman Schwarzkopf

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais, à minha irmã, à Erica e aos meus amigos.

Agradecimentos

O atual trabalho expõe o resultado de um combinado de esforços de imensas pessoas, tanto pela sua contribuição na elaboração do mesmo, como na minha formação académica, profissional e pessoal. Não existem palavras suficientes para descrever o meu apreço a todas elas, contudo, não poderia deixar de tornar pública a minha gratidão e reconhecimento, ressaltando em particular:

Ao orientador, Tenente – Coronel de Infantaria (Doutor) Dias Rouco pela imensa disponibilidade e dedicação prestada enquanto orientador e amigo, mostrou-se sempre oportuno e atencioso em aconselhar e orientar, mesmo com uma agenda bem preenchida, assim como palavras de incentivo, para a realização do meu Trabalho de Investigação Aplicado (TIA).

Ao meu Diretor de Curso, Tenente – Coronel de Infantaria Estevão da Silva pelo constante acompanhamento e desenvoltura na resolução de problemas administrativos ao presente TIA.

A todos os militares das unidades às quais me dirigi para a aplicação de questionários, que sustentam o trabalho de campo do presente trabalho e por abdicarem parte do seu tempo aos meus pedidos.

À professora Conceição Luís, pela sua disponibilidade e ajuda na revisão ortográfica, a qual permitiu o aperfeiçoamento do atual trabalho.

Ao professor José Borges, pela sua disponibilidade e ajuda através de um programa informático que auxiliava a leitura dos dados dos inquéritos.

À senhora Paula Fernandes, em desempenho de funções na Biblioteca da Academia Militar (Sede), pela ajuda prestada na pesquisa de livros que serviram de suporte para a minha pesquisa bibliográfica.

Aos meus pais, irmã e namorada, pela compreensão, pelo apoio e carinho dado, que mais se fez sentir em momentos mais atribulados.

Por fim, e não menos importante, aos meus camaradas do Curso Geral Tenente General António da Costa e Silva, pois foram um elemento essencial à minha formação e crescimento como Ser Humano.

A todos vós, o meu sincero Obrigado!

Resumo

O presente Trabalho de Investigação Aplicado incide sobre “Caracterização dos Comportamentos de Liderança e dos Conflitos na Brigada Mecanizada do Exército Português”, sendo que o objetivo geral é o de identificar os comportamentos de liderança que medeiam a gestão dos conflitos comportamentais. Para o estudo foram inquiridos 332 militares da Brigada Mecanizada, onde se inserem-se as seguintes categorias: Capitães, Oficiais Subalternos, Sargentos e Praças. Aplicaram-se os questionários de competências de liderança e o de estilos de gestão de conflitos. Com base nas respostas obtidas nos inquéritos, efetuou-se o tratamento e a análise estatística com recurso ao programa estatístico, *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS).

Da análise foi possível averiguar que os comportamentos de liderança mais notórios na mediação dos conflitos são: a capacidade para motivar através do exemplo, criar o sentimento de relevância e importância dentro do grupo, reconhecimento de um bom desempenho, a capacidade de antever situações de difícil previsão e de tomarem decisões com coragem e confiança, o facto de possuírem a capacidade de desenvolver nos subordinados um sentimento de união e espírito de corpo; Os Oficiais Subalternos Comandantes, agem como mediador e não como adversário, e procuram apoiar os seus subordinados, na execução das suas tarefas, sem lhes remover a responsabilidade, bem como a procura do entendimento das necessidades, a capacidade para adequar os recursos disponíveis ao cumprimento de objetivos e a capacidade para desenvolver nos subordinados o sentimento de união e o espírito de corpo através de uma comunicação aberta são um conjunto de comportamentos que concorrem para um aumento da colaboração entre os elementos.

Quanto aos conflitos ao nível intrapessoal o principal fator é o não funcionamento da hierarquia, a qual deve ser respeitada e serve para transmitir a informação, tanto de cima para baixo, como de baixo para cima. Ao nível interpessoal os principais fatores que originam conflitos são as necessidades não satisfeitas, onde existem Unidades em que os militares não sentem as suas necessidades satisfeitas, e sentem também que não têm o que precisam para exercer as suas funções; o critério de desempenho e recompensas em que os militares não se sentem devidamente valorizados pelo seu desempenho.

Conclui-se que deve existir uma troca de informações de uma maneira aberta e honesta entre as partes. Os assuntos devem ser discutidos e resolvidos sendo vantajoso

para a organização manter uma ligeira intensidade de conflito, na medida em que este é impulsionador do pensamento inovador e do desenvolvimento organizacional.

Palavras-Chave: Comportamentos de Liderança, conflitos comportamentais, Brigada Mecanizada, contexto militar.

Abstract

This work focuses on Applied Research "Characterization of Leadership Behaviors and Conflict in the Portuguese Army Mechanised Brigade", with the overall goal to identify leadership behaviors that mediate behavioral management of conflicts. For the study were surveyed 332 military of the Mechanised Brigade, which includes the following categories: Captains, Junior Officers, Sergeants and Privates. . We used the questionnaire of leadership skills and styles of conflict management. Based on responses to surveys carried out by treatment and statistical analysis using the statistical program, Statiscal Package for Social Sciences.

From the analysis was possible to verify that the behavior of most notorious lead in mediation of conflicts are: the ability to motivate by example, creating the feeling of relevance and importance within the group, recognition for good performance, the ability to anticipate difficult situations forecast and make decisions with courage and confidence, that they possess the ability to develop subordinates in a sense of unity and spirit; Junior Officer Commanders, act as a mediator and not as an adversary, and seek to support their subordinates in carrying out their tasks without removing them responsibility, as well as searching for understanding of the needs, the ability to tailor the resources available to fulfill of goals and the ability to develop subordinates in the sense of togetherness and spirit body through open communication are a set of behaviors that contribute to an increased collaboration between the elements.

As for the intrapersonal level conflicts the main factor is the non-functioning of the hierarchy, which must be respected and serves to convey information both up and down, as upwards. At the interpersonal level the main factors that cause conflicts are unmet needs where there are units in the military do not feel your needs met, and also feel they do not have what they need to perform their duties; the performance criterion and rewards in the military does not feel properly valued for their performance.

It follows that there must be an exchange of information in an open and honest manner between the parties. The issues should be discussed and resolved and that it is advantageous for the organization to maintain a light intensity of conflict, to the extent that this is booster innovative thinking and organizational development.

Key words: Leadership behaviors, behavioral conflicts, Mechanized Brigade, the military context.

Índice Geral

Dedicatória.....	ii
Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	iv
Abstract.....	vi
Índice Geral.....	viii
Índice de Figuras.....	x
Índice de Gráficos.....	x
Índice de Quadros.....	xi
Índice de Tabelas.....	xii
Lista de Apêndices.....	xii
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrônimos.....	xiv
Parte I – Parte Teórica.....	1
Capítulo 1 – Introdução.....	1
1.1. Enquadramento da Investigação.....	1
1.2. Justificação da Escolha do Tema.....	1
1.3. Delimitação do Estudo.....	2
1.4. Objetivos.....	2
1.5. Problemas de Investigação e Questões Derivadas.....	3
1.6. Hipóteses.....	3
1.7. Metodologia.....	4
1.8. Modelo Metodológico da Investigação.....	5
1.9. Estrutura do Trabalho.....	6
Revisão de Literatura.....	8
Capítulo 2 – Liderança.....	8
2.1. Introdução.....	8
2.2. Conceito de liderança.....	8
2.3. Liderança Transformacional vs Liderança Transacional.....	10
Capítulo 3 – Gestão de Conflitos.....	14
3.1. Introdução.....	14
3.2. Conceitos de Conflito.....	14
3.3. Diferentes Abordagens de Conflitos.....	15
3.3.1. A abordagem dos três estilos de Putnam e Wilson.....	15
3.3.2. As abordagens bidimensionais.....	16
3.3.3. Abordagens de Robbins.....	16
3.3.4. Níveis de conflitos.....	17
3.3.4.1 Conflitos intrapessoais.....	18
3.3.4.2 Conflitos interpessoais.....	19
3.4. Conflito: um Processo.....	19
3.5. Gestão de Conflitos.....	20
3.5.1. Aptidão para gerir os conflitos.....	21
3.5.2. Comportamentos na gestão de conflitos.....	22
3.6. Consequências do Conflito.....	23
3.7. O Papel do Líder na Gestão de Conflitos.....	24
Parte II – Parte Prática.....	26
Capítulo 4 – Metodologia e Procedimentos.....	26
4.1. Introdução.....	26
4.2. Objeto e Objetivos do Caso Prático.....	26

4.3. Metodologia da Parte Prática.....	27
4.4. Fases da Elaboração do Inquérito.....	27
4.4.1. Elaboração do Inquérito preliminar.....	27
4.4.2. Validação do inquérito.....	28
4.4.3. Pré-teste.....	29
4.4.4. Elaboração do inquérito final.....	29
4.5. Caracterização do Universo.....	32
4.5.1. Dimensão da amostra.....	32
4.6 Métodos Estatísticos Utilizados.....	33
Capítulo 5 – Apresentação, Análise e Discussão de Resultados.....	34
5.1. Introdução.....	34
5.2. Caracterização Sociodemográfica da Amostra.....	34
5.3 Estatística Descritiva.....	36
5.3.1 Análise descritiva das dimensões da liderança, gestão de conflitos, influenciadores de conflitos – Amostra total percepção dos subordinados	36
5.3.2 Análise das dimensões da liderança, gestão de conflitos, influenciadores de conflitos – Por Armas /Serviços.....	38
5.3.3 Análise das dimensões da liderança, gestão de conflitos, influenciadores de conflitos – Por Unidades.....	41
5.4 Diferenças Significativas Segundo a Percepção dos Subordinados.....	44
5.4.1 Diferenças significativas entre os comportamentos de liderança dos Oficiais Subalternos.....	44
5.4.2 Diferenças significativas entre os estilos de gestão de conflitos dos Oficiais Subalternos.....	45
5.4.3 Fatores influenciadores de conflitos dos Oficiais Subalternos das várias Armas/Serviços da Brigada Mecanizada.....	46
5.4.4 Fatores influenciadores de conflitos dos militares quanto às unidades da Brigada Mecanizada.....	47
5.5 Relações Significativas.....	48
Capítulo 6 – Conclusões e Recomendações.....	50
6.1 Introdução.....	50
6.2 Verificação Das Hipóteses.....	50
6.3 Resposta Às Perguntas Derivadas.....	52
6.4 Resposta à Pergunta de Partida.....	53
6.5 Conclusões.....	54
6.6. Limitações à Investigação.....	55
6.7. Propostas e Recomendações.....	55
6.8. Investigações Futuras.....	55
Bibliografia.....	56
Apêndices.....	Ap1
Apêndice A: Questionário do Inquérito.....	Ap2
Apêndice B_ Análise Descritiva por Armas.....	Ap8
Apêndice C: Análise Descritiva por Unidades.....	Ap11
Apêndice D: Relações Significativas entre Subalternos.....	Ap14
Anexos.....	An1
Anexo A: Modelo de Pondy.....	An2
Anexo B: Modelo De Dreu.....	An3

Índice de Figuras

Figura nº1- Metodologia de Elaboração desta Investigação.....	6
Figura nº2- Modelo de resolução de Conflitos.....	20
Gráfico nº1 – Caracterização da Amostra por Unidades.....	34
Gráfico nº2 – Caracterização da Amostra por Postos.....	35
Gráfico nº3 – Caracterização da Amostra por Prestação de Serviço.....	35
Gráfico nº4 – Caracterização da Amostra por Género e Idade.....	36
Gráfico nº5 – Análise Descritiva das Dimensões da Liderança, Gestão de Conflitos, influenciadores de conflitos – Perceção dos Subordinados.....	37
Gráfico nº6 – Dimensões da Liderança por Armas/Serviços.....	39
Gráfico nº7 – Gestão de Conflitos por Armas/Serviços.....	40
Gráfico nº8 – Dimensões dos Influenciadores de Conflitos por Armas/Serviços.....	41
Gráfico nº9 – Dimensões da Liderança por Unidades.....	42
Gráfico nº10 – Dimensões da Gestão de Conflitos por Unidades.....	43
Gráfico nº11 – Dimensões dos Influenciadores de Conflitos por Unidades.....	44

Índice de Quadros

Quadro nº1: Constituição do Inquérito.....	28
Quadro nº2: Dimensões da Liderança em contexto militar.....	29
Quadro nº3: Fatores Critério Decorrentes da Ação de Comando.....	30
Quadro nº4: Dimensões da Gestão de Conflitos.....	30
Quadro nº5: Efetivos da Brigada Mecanizada.....	32
Quadro nº6: Fatores Influenciadores de conflitos dos Oficiais Subalternos das várias Armas.....	47
Quadro nº7: Diferenças Significativas entre os Fatores Influenciadores quanto às Unidades da Brigada Mecanizada.....	48
Quadro nº8: Relações Significativas entre Armas.....	49

Índice de Tabelas

Tabela nº1: Aspetos da Definição do Comportamento Transaccional.....	11
Tabela nº2: Componentes Principais da Liderança Transaccional.....	11
Tabela nº3: Componentes Principais da Liderança Transformacional.....	12
Tabela nº4: Diferenças entre a liderança transaccional e transformacional.....	13
Tabela nº5: Diferentes Abordagens do Conflito.....	17
Tabela nº6: Níveis de Conflito.....	18

Lista de Apêndices e Anexos

Apêndice A	Questionário do Inquérito
Apêndice B	Análise Descritiva por Armas
Apêndice C	Análise Descritiva por Unidades
Apêndice D	Relações Significativas entre Subalternos

Anexo A	Modelo de Pondy
Anexo D	Modelo De Dreu

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

1BIMec	1º Batalhão de Infantaria Mecanizado
2BIMec	2º Batalhão de Infantaria Mecanizado
ACM	Acomodação
A/S	Armas e Serviços
BAAA	Bateria de Artilharia Anti Aérea
BApSvc	Batalhão de Apoio de Serviços
BrigMec	Brigada Mecanizada
CEng	Companhia de Engenharia
CLB	Colaboração
CP	Complexidade Organizacional
CMP	Compromisso
CP	Competição
CTm	Companhia de Transmissões
Dim	Dimensão
DP	Critério de Desempenho e Recompensas
ERec	Esquadrão de Reconhecimento
EV	Evitamento
FP	Falta de Profissionalismo
GAC	Grupo de Artilharia de Campanha
GC	Gestão de Conflitos
GCC	Grupo de Carros de Combate
HQ	Não funcionamento da Hierarquia
INTPE	Interpessoais
LP	Liderança participativa e envolvimento
NNS	Necessidades não satisfeitas
Of Subalternos	Oficiais Subalternos
OME	Orientação para a missão, através do exemplo e da ética
p.	Página
PF	Profissionalismo
pp.	Páginas
QP	Quadro Permanente
RC	Regime de Contrato
RV	Regime de Voluntariado
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
T	Total
TAREF	Tarefas atribuídas
TD	Tomada de decisão e planeamento
TEC	Trabalho de equipa e coesão
TEMPO	Pressões de Tempo
TIA	Trabalho de Investigação Aplicado
Un	Unidade
UnAp	Unidade de Apoio
VEI	Visão e ambiente externo e interno

Parte I – Parte Teórica

Capítulo 1 Introdução

1.1. Enquadramento da Investigação

Este Trabalho de Investigação Aplicado (TIA) enquadra-se no âmbito do Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Infantaria, contemplando o tema “Caracterização dos Comportamentos de Liderança e dos Conflitos na Brigada Mecanizada do Exército Português”.

Neste capítulo são apresentados o enquadramento, a justificação do tema, os objetivos, bem como a pergunta de partida, as perguntas derivadas e as respetivas hipóteses. Também é feita a explicação da metodologia e é descrito o modelo metodológico da investigação adotado. No final é feita uma sinopse, onde é esclarecida a estrutura do trabalho.

1.2. Justificação da Escolha do Tema

A gestão de conflitos é uma preocupação constante para o comandante/ líder, na medida em que pode afectar o desempenho e a satisfação dos subordinados e que, em larga escala, pode destabilizar o clima organizacional de qualquer organização. Os conflitos comportamentais existentes dentro das unidades militares é um facto que preocupa qualquer comandante, na medida em que afeta cada indivíduo e o grupo, e consequentemente o desempenho e satisfação individual e organizacional.

A finalidade do trabalho de investigação é: (a) caracterizar os comportamentos de liderança dos Comandantes Subalternos das Unidades Brigada Mecanizada do Exército Português; (b) Caracterizar os conflitos nas Unidades da Brigada Mecanizada do Exército Português; (c) Identificar as relações entre os comportamentos de liderança e os diferentes tipos de conflitos; (d) Enumerar medidas de prevenção para evitar os conflitos.

1.3. Delimitação de Estudo

O objetivo geral do trabalho de investigação é identificar os comportamentos de liderança que medeiam a gestão de conflitos comportamentais existentes na Brigada Mecanizada do Exército Português. De acordo com a revisão de literatura existem vários níveis de conflito, por isso vou delimitar o estudo que colocam no âmbito interpessoal e intrapessoal.

No que toca ao objeto de estudo, este abrange a caracterização dos comportamentos de liderança e dos conflitos dos militares na Brigada Mecanizada (BrigMec).

Para este estudo foram contempladas as seguintes categorias militares: Capitães e Oficiais Subalternos, categoria de Sargentos e categoria de Praças, a prestar serviço nas Unidades em questão¹.

1.4. Objetivos do Estudo

O objetivo principal do trabalho de investigação é o de identificar os comportamentos de liderança que medeiam a gestão dos conflitos comportamentais existentes na BrigMec do Exército Português. Com este trabalho, pretende-se também comparar os comportamentos de liderança que medeiam a gestão de conflitos comportamentais das Unidades da BrigMec do Exército Português. Nomeadamente, procura-se identificar os comportamentos de liderança e a tipologia dos conflitos comportamentais existentes nas Unidades da BrigMec do Exército Português. Os objetivos específicos são os seguintes:

- Identificar os comportamentos de liderança dos Comandantes Subalternos das várias armas e serviços da BrigMec do Exército Português;
- Identificar a tipologia dos conflitos nas Unidades da BrigMec do Exército Português;
- Avaliar os principais fatores que na atualidade estão a originar conflitos comportamentais nas Unidades da BrigMec do Exército Português;
- Avaliar as medidas de prevenção para evitar os conflitos.

¹ Unidades da Brigada Mecanizada

1.5. Problemas de Investigação e Questões Derivadas

A pergunta de partida associada ao tema do trabalho de investigação, TIA, que se denomina como a “Caracterização dos Comportamentos de Liderança e dos Conflitos na Brigada Mecanizada do Exército Português”, é a seguinte: **“Quais os comportamentos de liderança que medeiam a gestão dos conflitos comportamentais existentes na Brigada Mecanizada do Exército Português?”**. Da pergunta de partida referida, derivam algumas questões com o objetivo de assistirem a resposta da mesma:

Questão Derivada nº1: “Quais os comportamentos de liderança praticados pelos Oficiais Subalternos das várias Armas/Serviços da Brigada Mecanizada do Exército Português?”;

Questão Derivada nº2: “Quais os principais fatores que na atualidade estão a originar conflitos comportamentais nas Unidades da Brigada Mecanizada do Exército Português?”;

Questão Derivada nº3: “Quais as medidas de prevenção para evitar os conflitos?”.

1.6. Hipóteses

As hipóteses consistem possíveis respostas às perguntas de investigação:

Hipótese nº1: Existem diferenças significativas entre os comportamentos de liderança dos Oficiais Subalternos das várias Armas e Serviços (A/S) da BrigMec do Exército Português.

Hipótese nº2: Existem diferenças significativas entre os estilos de gestão de conflitos dos Oficiais Subalternos das várias A/S da Brigada Mecanizada do Exército Português.

Hipótese nº3: Existem diferenças significativas entre os factores influenciadores dos militares das várias A/S da BrigMec do Exército Português.

Hipótese nº4: Existem diferenças significativas entre os factores influenciadores de conflitos dos militares quanto às Unidades da BrigMec do Exército Português.

Hipótese nº5: Existem relações significativas entre as várias dimensões de liderança, gestão de conflitos e influenciadores de conflitos, nos militares das Unidades da BrigMec do Exército Português, quanto aos:

- Hipótese nº5.1: Comportamentos de liderança e os estilos de gestão de conflitos dos Oficiais Subalternos
- Hipótese nº5.2: Comportamentos de liderança dos Oficiais Subalternos e os factores influenciadores de conflitos dos subordinados.
- Hipótese nº5.3: Estilos de gestão de conflitos dos Oficiais Subalternos e os factores influenciadores de conflito dos subordinados.

1.7. Metodologia

A presente investigação divide-se em duas partes, uma teórica e outra prática. A metodologia seguida para a parte teórica começa pela análise documental em artigos, revistas científicas, livros, monografias, teses de doutoramento, e documentos da BrigMec do Exército Português. Nesta parte procura-se responder às hipóteses do ponto de vista teórico, sendo a investigação executada por fases, conforme se discrimina:

1ª Fase: Com base na literatura de referência, procura-se diferenciar o conceito de liderança e gestão de conflitos, de forma a identificar as diferentes teorias e, assim, conduzir a investigação para os aspetos essenciais à consecução dos objetivos do presente trabalho.

2ª Fase: A partir da literatura de referência, analisam-se os vários conceitos relativos às teorias e modelos da liderança, e aos diferentes fatores que provocam conflitos intrapessoais e interpessoais, segundo diferentes abordagens para enquadrar os estudos sobre a gestão de conflitos de forma apropriada.

3ª Fase: A partir do resultado da análise documental serão identificados os modelos e questionários associados, que melhor caracterizam o contexto dos militares – Exército Português.

A metodologia a seguir na parte prática passa por seleccionar, a partir da revisão de literatura, os modelos conceptuais e os respetivos questionários para medir os fatores comportamentais de liderança e os fatores influenciadores do conflito dos militares da BrigMec do Exército Português.

1ª Fase: Após a elaboração da versão preliminar do inquérito, foi submetida a uma comissão de validação, constituída por três especialistas para validar a sua adequação ao contexto do Exército em geral e da BrigMec em particular.

2ª Fase: Foi realizado um pré-teste a indivíduos com características idênticas à amostra.

3ª Fase: Após a aplicação da versão final do inquérito e a recolha de dados, procede-se ao tratamento, à análise estatística e discussão de resultados.

1.8. Modelo Metodológico da Investigação

O presente trabalho de investigação é constituído por duas partes. A primeira parte, sendo ela a teórica, será elaborada pela análise qualitativa, ou seja, através da componente documental, irá ser explicado as diferentes cónitas, a liderança e os conflitos.

Após isto segue-se a segunda parte, de análise quantitativa, através da aplicação de um inquérito constituído por perguntas fechadas, que segundo os valores dos parâmetros da população, de onde foram obtidas as amostras, com o intuito de validar as hipóteses e, assim responder às perguntas derivadas e à pergunta de partida da investigação. Para a realização do trabalho, foram utilizadas as normas de elaboração de trabalhos da Academia Militar, NEP 520/DE/30JUN13/AM.

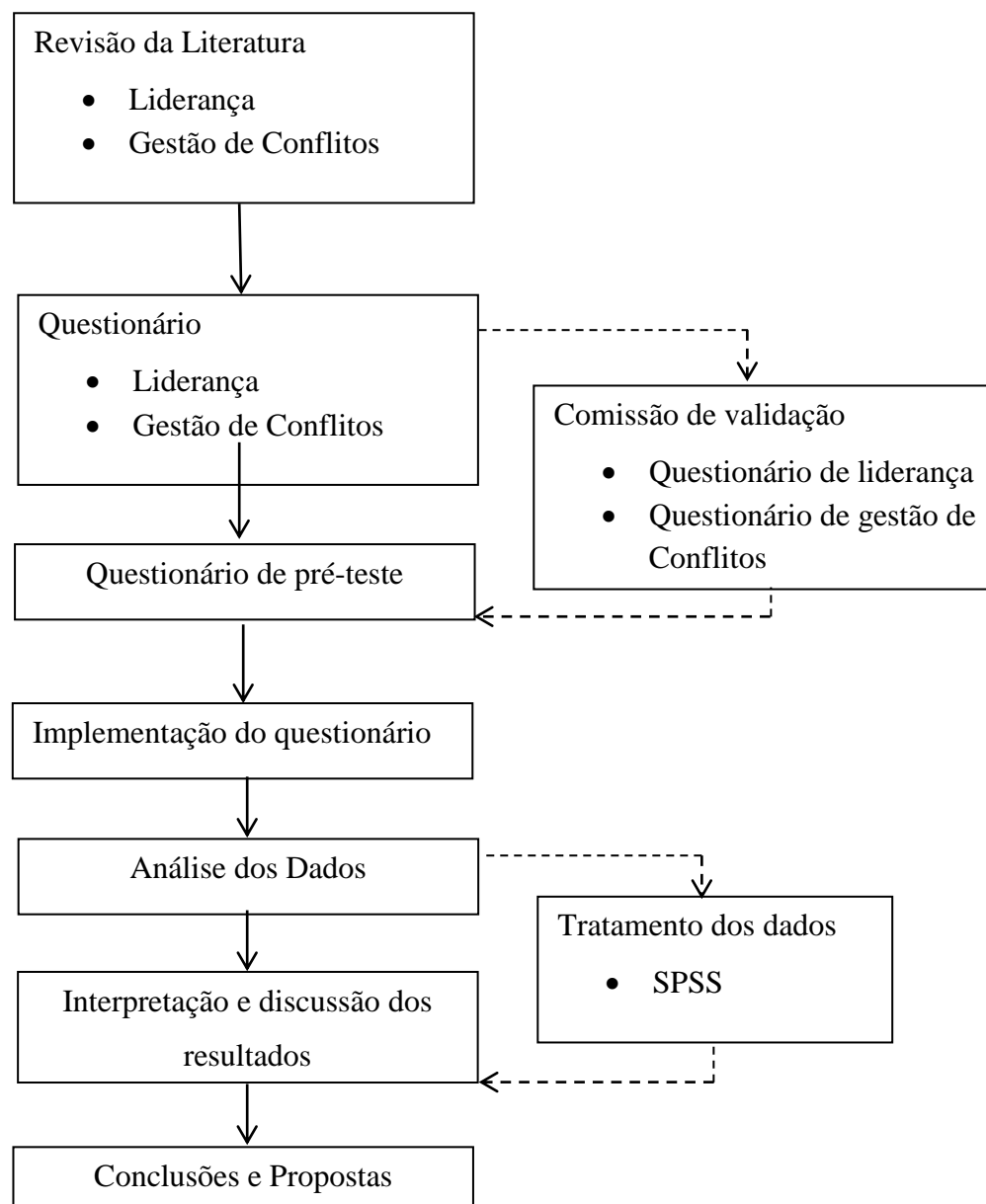


Figura nº1 – Metodologia de elaboração desta Investigação.

1.9. Estrutura do Trabalho

O corrente trabalho está dividido em duas partes, sendo elas a parte teórica (I) e a parte prática (II).

A Parte I encontra-se dividida em capítulos, onde o primeiro capítulo é composto pela Introdução que envolve o objeto de investigação. O segundo capítulo é constituído pela Revisão da Literatura, com duas secções, em que a primeira aborda o conceito de liderança, bem como a liderança e o clima ético da instituição militar, e as competências e

estilos de liderança. A segunda secção trata o conceito de gestão conflito segundo as várias vertentes, para que seja possível focar os aspetos essenciais à consecução deste trabalho.

A Parte II está dividida em três capítulos. O primeiro é o da Metodologia e Procedimentos, onde está exposto a metodologia adotada e os procedimentos que foram utilizados para a execução do presente trabalho; o segundo capítulo, Apresentação, Análise e Discussão de Resultados apresenta os dados que foram obtidos através da metodologia aplicada neste trabalho. O terceiro capítulo da segunda parte do trabalho, Conclusões e Recomendações, confirma ou infirma as hipóteses práticas, apresenta as conclusões, as propostas e as recomendações para futuras investigações, e ainda a Bibliografia com as obras que serviram de suporte teórico a este trabalho de investigação. Por fim, apresentam-se os Apêndices e Anexos.

Revisão de Literatura

Capítulo 2

Liderança

2.1. Introdução

Numa primeira fase deste trabalho, fase exploratória, visou-se à execução de operações de leitura, pois, desde o início é importante situar claramente o trabalho, no que diz respeito aos quadros conceptuais reconhecidos (Quivy & Campenhouldt, 2003).

Ao longo deste capítulo, será abordado o conceito de liderança e as diferenças quanto a outros termos semelhantes, e, de notar que, uma vez que o que se pretende é a caracterização dos comportamentos de liderança, irá ser feita uma abordagem às competências e estilos de liderança, para mais tarde auxiliar à interpretação de quadros e retirar as devidas conclusões.

2.2. Conceito de Liderança

Existe um interesse, em entender o que melhor caracteriza o comportamento de um líder para conduzir uma organização ao sucesso. A liderança tem vindo a ser o principal foco das preocupações dos Recursos Humanos nas organizações, e tem sido alvo de tema de livros, exaltando a importância desta, contribuindo para o aumento da relevância desta, insinuando até que os líderes possuem a chave da eficácia organizacional (Bergamini, 2002, pp.19,20).

A cultura de uma organização refere-se a um sistema de significados partilhados e mantidos pelos membros da mesma, o que faz distinguir uma organização de outras. Esse significado comporta um todo de características cultivadas e valorizadas pela organização e fazer parte da mesma implica o cumprimento das solicitações previstas dessa cultura e que na maioria das vezes esse alinhamento é garantido pelos líderes (Bergamini, 2002, pp.165-166).

Num contexto organizacional militar, todos os que comandam sabem que o principal constituinte para o cumprimento de uma missão é o fator humano e que a liderança é uma função fundamental para estabelecer as relações interpessoais entre o comandante e os subordinados, garantindo o cumprimento da mesma. Ao efetuar uma análise à prática da

liderança, “desde o nível mais baixo até ao mais alto, verifica-se que não influencia somente de forma direta os seus membros, mas também de forma indireta os seus comportamentos e desempenhos, ao afetar o ambiente interno e externo da organização” (Rouco & Sarmento, 2012, p.18).

Existem termos relacionados com o conceito de liderança, tal como: comando, que é a autoridade conferida por lei e pelos regulamentos, que permite controlar e coordenar forças militares, sendo acompanhada pela respetiva responsabilidade que não pode ser delegada; chefia é a arte de influenciar e dirigir subordinados, ganhando a sua confiança e respeito; administração é uma ciência e uma arte do emprego dos recursos que podem ser humanos, materiais, financeiros e de tempo. Resumindo, o comando é a autoridade investida, a chefia é a influência que se exerce e a administração os recursos que serão aplicados (Vieira, 2002, p.9).

Toda a organização possui alguém que detenha poder, para estar à frente dela, mas isso não faz de um indivíduo um líder, “não é fácil conceituar de forma completa e numa só frase, o termo liderança” (Bergamini, 2002, p.7). Para Reitter (1994, pp.394-399) a liderança é “um fenómeno complexo, onde o líder deve combinar quatro talentos, sendo eles: o talento cognitivo, onde o indivíduo deve possuir a capacidade de interpretar o que o rodeia para poder compreender os objetivos organizacionais; o talento social e político, que é a capacidade de compreender o funcionamento do sistema social que uma organização é e ter a capacidade de influenciar a evolução da mesma por intermédio de decisões que dizem respeito à estrutura e às regras, bem como as singularidades dos indivíduos e dos grupos que o levam a ser detentor da autoridade formal; o talento intrapsíquico, que é a habilidade de pensar no seu próprio poder e entender os riscos das suas próprias paixões; e o talento ético, sendo a capacidade de compreender que o poder de uma organização atribui-lhe uma responsabilidade, onde arrasta os que seguem a sua interpretação do mundo e a sua ação sobre o social. Scholtes (1998) diz que para haver liderança “é necessário inspirar as pessoas, que se deve trabalhar em grupo, colocar as pessoas em grupos autónomos, motivá-las, oferecer-lhes incentivos e tornar os indivíduos responsáveis” (p.17).

Poder-se-ia definir liderança de uma forma simples, como um processo de influência do comportamento humano, ou seja, motivar indivíduos a adotar algum comportamento, que de outro modo não o fariam. Porém, em contexto organizacional, o verdadeiro significado de liderança tem de conseguir explicar que as organizações são orientadas para o cumprimento

de finalidades e nelas, os líderes são importantes para o cumprimento das mesmas. Em conclusão, pode-se definir liderança como “o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objectivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado” (Vieira, 2002, pp. 10- 11).

2.3 Liderança Transformacional vs Liderança Transaccional

A diversidade de teorias que a liderança pode assumir é imensa, no entanto, este trabalho centra-se nos estudos pós década 80, época em que os conceitos de liderança transaccional² e transformacional³ ganharam predominância, embora estas abordagens abranjam aspetos das primeiras teorias, em que não devem ser abordadas de forma isolada.

A liderança é considerada um fator organizacional principal para a obtenção do desempenho e satisfação – coletiva e individual. De uma forma geral, as diferentes teorias têm em comum que determinados líderes incutiram aos subordinados a perseguir valores e desejos coletivos, em sacrifício das necessidades e objetivos próprios. Os líderes podem, por isso, evocar e controlar emoções, em vez de confiar em métodos lógicos, para motivar os seus subordinados (Moss & Ritossa, 2007).

Na liderança transaccional, existe uma ligação estreita entre as metas e as recompensas, limitando-se os subordinados a dar o imprescindível para cumprir a sua missão. Tal facto pode tornar-se ameaçador à própria organização, aquando da ausência de desafios e recompensas pelo seu esforço (Bryant, 2003).

O líder deve ter a capacidade de reconhecer e premiar os bons comportamentos e desempenhos, só assim terá a possibilidade de ter uma organização “saúdável e atuante” (Vaughn, 1985, p. 49). Por outro lado, se deixar de recompensar ou punir, deixa de obter resultados substancialmente satisfatórios.

Burns (1979) defende que a mesma motiva os seus seguidores através do apelo ao seu próprio interesse, enquanto Bass (1990) a define em termos mais vastos através de três aspetos, referidos na Tabela nº 1.

² Envolve a atribuição de recompensas em troca da obediência.

³ O líder adota comportamentos que ativam fortes emoções, influenciando ideais e aspetos altruístas.

Tabela nº1- Aspetos da definição do comportamento transaccional.

Critérios	Explicação
Especificar Tarefas	Especificar de forma clara, aos membros da sua equipa, as metas do trabalho e as recompensas prometidas para atingir as mesmas.
Recompensas	Recompensar e prometer recompensar em troca do esforço dos trabalhadores.
Responder às necessidades	Responder de imediato aos interesses dos trabalhadores em troca da necessidade de obter o trabalho feito.

Fonte: Adpatado de Bryant (2003) e Rego (1997).

Os líderes transacionais possuem características especiais, Avolio e Bass (2004) distinguem as quatro componentes do comportamento transaccional, como se verifica na Tabela nº2.

Tabela nº2 - Componentes principais da liderança transaccional.

Componentes	Comportamentos
Recompensa contingente	Prestação de incentivos, para motivar os funcionários a realizar os objetivos específicos previamente definidos.
Gestão ativa	Procura a identificação e correção de deficiências ou erros por parte dos líderes.
Gestão passiva	Os líderes evitam envolverem-se com o grupo de trabalho, até que essas deficiências ou erros sejam detetados.
<i>Laissez-faire</i>	O líder abstém-se de tentar influenciar os subordinados, colocando de lado o exercício de liderança.

Fonte: Adaptado de Bass e Avolio (2004).

Segundo Burns (1978, citado por Rego, 1997), a liderança transformacional é a “liderança exercida por indivíduos que introduzem profundas mudanças na sociedade e nas atitudes e comportamentos dos membros das organizações, obtendo deles o compromisso e empatia necessários para o alcance dos objectivos, deixando marcas indeléveis” (p.366). Para

Burns (1973, citado por Rouco, 2012) a liderança transformacional é um processo que apela à compreensão dos subordinados, aos valores morais positivos com o objetivo de lhes ativar as necessidades de auto-realização e de os converter em líderes e agentes da mudança durante o processo de transformação da organização. Bass (1990) define a liderança transformacional contando que o efeito do líder sobre os seguidores, no que se refere à confiança, admiração, lealdade e respeito, de maneira a que o esforço de cada um ultrapasse os interesses particulares em favor dos interesses da organização. Burns (1979) limita a liderança transformacional aos líderes que clarificam os seus seguidores, apelando aos valores morais positivos e às suas necessidades de alto nível, enquanto Bass (1990) considera o líder transformacional aquele capaz de transformar e motivar os seus seguidores, tornando-os mais conscientes da relevância e valor dos resultados da tarefa a executar. Conforme a Tabela nº3, os líderes transformacionais são líderes ativos, possuidores de quatro características distintas: carisma, inspiração, estimulação intelectual e consideração individualizada, todos ligados entre si (Bass, 1990).

Tabela nº3 - Componentes principais da liderança transformacional.

Componentes	Comportamentos
Componente carismática	Características de natureza sócio afetiva que inspiram nos subordinados sentimentos de lealdade, admiração e devoção (ultrapassam os meros interesses pessoais), através das realizações pessoais, caráter e comportamento. Os líderes são capazes de obter esforço extra dos seguidores o qual é necessário para atingir níveis ótimos de desempenho e de desenvolvimento.
Gestão inspiracional	O líder provoca o entusiasmo dos subordinados na realização das tarefas, promovendo uma sensação de coesão e propósito coletivo, aumentando a confiança bem como as expectativas.
Consideração individualizada	O líder fornece orientações e treino e adapta o seu apoio consoante as necessidades, interesses e capacidades dos indivíduos. Promove a equidade, enfatiza o incremento da capacidade da equipa, promove os valores organizacionais do respeito e da confiança.
Estimulação intelectual	Nível de incentivo dado pelos líderes, para que os funcionários desafiem suposições existentes e considerem problemas tradicionais através de uma nova perspectiva, introduzindo sugestões inovadoras.

Fonte: Adaptado de Bass (1990).

A Tabela nº4 apresenta as áreas em que difere a liderança transaccional da liderança transformacional.

Tabela nº4 - Diferenças entre a liderança transacional e transformacional.

Áreas	Liderança transacional	Liderança transformacional
Subordinados	Não são autonomizados.	Seguem a visão delineada pelos líderes, colaboram para atingir os objetivos estabelecidos e pensam em novas perspectivas.
Gestão do conhecimento	Não existe uma preocupação nesta área, apenas uma necessidade de saber fazer o que lhe compete.	Auto atualização, as pessoas atualizam-se para desenvolver novas competências.
Relacionamento	Relação mais distante e formal.	Os líderes inspiram os seus seguidores a seguirem os seus interesses e os do grupo, de maneira a superarem as suas expectativas.
Visão	Dirigir e motivar os liderados, somente, na direção dos objetivos estabelecidos, clarificando os papéis e exigências da tarefa.	Traça os destinos da organização e desenvolve a noção de visão, com vista a antecipar os problemas.

Fonte: Adaptado de Barracho e Martins (2010).

Capítulo 3

Gestão de Conflitos

3.1. Introdução

Na continuação da parte teórica, ao longo deste capítulo será abordado o conceito de conflito, as suas diferentes abordagens, bem como os níveis de conflitos, a perceção do conflito como um processo e as suas consequências. Uma vez que neste trabalho de investigação uma outra variável relevante são os conflitos comportamentais, nomeadamente nas Unidades da BrigMec, é realizada uma abordagem aos conflitos comportamentais no contexto militar.

3.2. Conceitos de Conflito

A evolução do modelo materialista da sociedade contemporânea, para pós-materialista, devido às motivações económicas terem dado origem a outras motivações relacionadas com a possibilidade do desenvolvimento individual através do trabalho, revela uma experiência diária de conflitos íntimos e sociais nas famílias, grupos ou comunidades mais amplas (Pereira & Gomes, 2007). As organizações são compostas por grupos de pessoas que interagem entre si, em que estes discutem devido a discordância de ideias, devido a interpretações diferentes de acontecimentos (Cunha, 2004; Pereira & Gomes, 2007). O conflito não é inevitável, e representa a natureza das organizações, não significando a rutura de um cooperativo, mas sim central daquilo que uma organização representa (Putnam, 1997, p.148). Uma vez que o conflito é um fenómeno inevitável, é necessário a sua gestão e compreensão, de modo a que as suas vantagens sejam aproveitadas, e os seus efeitos sejam diminuídos ou até mesmo anulados (Pereira & Gomes, 2007). Segundo o dicionário⁴ um conflito é um choque de elementos contrários, discórdia, antagonismo e oposição (Infopédia). O conflito é um processo que se inicia quando um indivíduo ou um grupo se sente negativamente afectado por outro indivíduo ou grupo (De Dreu, 1997, p.9) in (Russo, 2013). De uma forma simples e geral, o conflito é entendido como um processo no qual o esforço é propositadamente feito por “A”, com intuito de destruir o esforço de

⁴ Enciclopédia e Dicionários Porto Editora

“B”, com recurso a qualquer forma de bloqueio que resulte na frustração de “B” no que diz respeito à prossecução das suas metas e ao desenvolvimento dos seus interesses. (Bilhim, 1996; Gomes & Pereira, 2007).

O conflito das organizações é definido como um conjunto de ações que têm lugar na organização para obter, desenvolver ou usar recursos humanos com vista a satisfazer os interesses pessoais, numa situação específica pela dúvida ou na divergência pelas opções (Pfeffer, 1981, p.509).

Segundo Fachada (2003), os conflitos organizacionais tornam-se negativos e destrutivos, dando lugar a disputas frequentes, diminuindo os níveis motivacionais das relações e do desempenho interpessoal, no entanto, um certo nível de conflito origina ideias inovadoras, que são geralmente originados em consequência dos conflitos, com esta última visão, é reconhecida a utilidade da existência de um certo grau de conflito para a vitalidade das organizações, tendo em conta que este faz parte da vida em sociedade, e não têm de ser necessariamente destrutivos.

Para Moreira, Silva, e Cunha (2003) o conflito é um motor de desenvolvimento social e os seus efeitos são sempre positivos sempre que saibamos geri-lo adequadamente, de forma a estabelecer relações cada vez mais cooperativas.

3.3.Diferentes Abordagens de Conflitos

3.3.1. A abordagem dos três estilos de Putnam e Wilson

Segundo Putnam e Wilson (1982) existem três estilos de gestão de conflitos, sendo um deles o da “não confrontação”, em que consiste em evitar o conflito ou ceder unilateralmente aos interesses da outra parte; existe o da “orientação para a solução de problemas”, cujo objetivo é a procura de acordos e compromissos entre as partes envolvidas; e por fim existe o do “controlo”, em que uma das partes procura um acordo que satisfaça os interesses próprios, desinteressando-se dos interesses de outrem.

3.3.2. As abordagens bidimensionais

No respeitante das abordagens bidimensionais sobressaem-se três modelos, como se indica, o modelo de Rahim e Bonoma, o modelo de Rubin; Pruitt e Kim, e o modelo de Thomas.

O primeiro modelo concebe dois estilos de gestão de conflitos interpessoais, nos quais divergem em duas dimensões: o interesse pelo “próprio”, em que a motivação é a de atingir os interesses próprios; e o interesse pelo “outro”, em que a motivação é para atingir os interesses da outra parte (Rahim & Bonoma, 1983).

O segundo, define-se por um modelo que origina duas dimensões, sendo elas a dos “interesses pelos próprios resultados” e a dos “interesses pelos resultados da outra parte”. A junção das duas dimensões traduz-se em: “solução de problema”, onde se verifica o elevado interesse pelos próprios resultados e pelos resultados da outra parte; “dominação”, em que há o elevado interesse pelos próprios resultados e baixo interesse pelos resultados da outra parte; o “servilismo”, onde existe um elevado interesse pelos da outra parte e baixo interesse nos próprios resultados; “Inação”, em que o interesse pelos resultados próprios e da outra parte são baixos (Rubin, Pruitt & kim, 1994).

O terceiro modelo divide-se em duas dimensões: o da “assertividade”, onde existe a intenção de satisfazer os próprios interesses; e o da “cooperação”, onde se verifica a intenção de satisfazer os interesses da outra parte (Thomas, 1992).

3.3.3. Abordagens de Robbins

As diferentes visões foram agrupadas em três categorias, conforme a Tabela nº 5, a abordagem tradicional, a abordagem comportamental e a abordagem interacionista.

A abordagem tradicional (1930-1940) defende que se deve evitar o conflito, pois é destrutivo, violento e irracional, induzindo disfunção numa organização.

A abordagem comportamental (1940-1970) defende que o conflito é um acontecimento natural. Segundo esta perspetiva o conflito deve ser aceite pois é inerente aos grupos e organizações. A abordagem interacionista (1970) assenta a sua defesa no indicio de que o conflito não é somente negativo, e não é totalmente necessário para a eficácia de um grupo ou de uma organização. O conflito é aceite como natural, mas às vezes, forçado, visto que a harmonia pacifica tem tendência a tornar um grupo ou organização estático, desinteressado e desmotivado (Robbins, 1978).

Tabela nº5 – Diferentes abordagens do conflito.

Categorias	Características
Abordagem tradicional	Agressivo, tensão, disfuncional, irracional, violento, destrutivo, perturbante, a evitar
Abordagem comportamental	Natural, progresso, inevitável, inerente, produtivo, aceitável
Abordagem interacionista	Motivante, vital, tolerável, encorajador, natural, aceitável, necessário

Fonte: Adaptado de Robbins (1978).

3.3.4 Níveis de conflitos

De acordo com Thomas (1992), existem três níveis de conflitos: os objetivos/interesse, os cognitivos e os normativos. Os objetivos/interesse são conflitos que resultam da circunstância de pelo menos uma das partes ter a percepção que os seus fins, objetivos, interesses são incompatíveis com os da outra parte. Os conflitos cognitivos advêm da divergência na avaliação cognitiva de dados empíricos ou reais, expressando-se em disputa. Os conflitos normativos são aqueles que resultam da divergência em assuntos relacionados com maneiras apropriadas de comportamento, ou seja, a origem da divergência tem como critérios a ética, justiça, hierarquia social, ou outros presentes na sociedade.

Segundo Levine e Thompson (1996), e De Dreu, Harink e Van Vianen (1999) os níveis de conflito dividem-se em: conflito de recurso, onde a conflitualidade está no acesso e distribuição de recursos escassos; intelectivos, que são conflitos ao nível da compreensão, à volta do uso partilhado de um equipamento; avaliativos, são conflitos sem uma solução certa, tendo origem na diferença de gostos, valores.

Os diferentes níveis de conflitos organizacionais podem ser divididos de uma forma mais sóbria, caracterizando-se com o nível que ocorrem, diferenciando os Intrapessoais dos interpessoais e dos organizacionais (Russo, 2013).

Tabela nº6 – Níveis de Conflito.

Nível	Tipos
Organizacional	Atração – Atração
	Intrapessoal Repulsão – Repulsão
	Atração – Repulsão
	Diferenças Individuais
	Interpessoal Limitação de Recursos
	Diferenciação de papéis

Fonte: Adaptado de Russo (2013).

3.3.4.1 Conflitos intrapessoais

Os conflitos intrapessoais são os que surgem no interior de um indivíduo, existindo uma necessidade de dar uma só resposta, entre duas que se anulam mutuamente (Russo, 2013). Tais conflitos estão associados a conflitos de ideias, valores, emoções, tendências (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2004). Dentro dos conflitos intrapessoais, existem os seguintes: conflito atração-atração⁵, onde o indivíduo se encontra perante duas situações atraentes, mas só consegue escolher uma delas; conflito repulsão-repulsão⁶, em que o indivíduo tem duas alternativas desagradáveis, e tem de as rejeitar, apesar de ter dificuldade em fazê-lo; conflito atração-repulsão⁷, em que o indivíduo se encontra perante duas hipóteses que tem vantagens e desvantagens. O indivíduo tem que decidir se se deve aproximar ou afastar de algo, tendo um sentimento de atração e repulsão em simultâneo.

3.3.4.2 Conflitos interpessoais

Para haver um conflito interpessoal é necessário pelo menos duas pessoas, e as razões para tal conflito podem ser por diferenças individuais, limitação de recursos e diferenciação de papéis (Russo, 2013).

5 Exemplo comum atual: escolher entre trabalhar e alcançar sucesso profissional, ou ter um filho e ficar em casa para cuidar dele.

6 Exemplo comum atual: O empregado não gosta do patrão, e apesar disso, tem de o aguentar senão perde o emprego.

7 Exemplo comum atual: vício do álcool, ou outro tipo de drogas, que dá satisfação momentânea ao indivíduo, mas prejudica-lhe a saúde.

As diferenças individuais, baseiam-se nas diferenças entre os indivíduos, a vários níveis, como idade, sexo, atitudes, experiências, valores e crenças, contribuindo para que as pessoas interpretem as situações de maneiras diferentes, havendo diferenças nos pontos de vista.

A limitação de recursos ocorre aquando da escassez de determinado recurso, uma vez que nenhuma organização ou grupo possui todos os recursos que deseja.

A diferenciação de papéis surge quando existe a dúvida em determinar uma autoridade, ou seja, quem ordena a quem. Tal facto pode dar origem a conflitos entre as pessoas (interpessoal), pois a pessoa que dá a ordem, pode não ser vista como autoridade por quem a recebe.

3.4. Conflito: um Processo

O conflito é caracterizado como um processo, em que o seguimento dos eventos tende a ser recursivo, iterativo (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2004). O Modelo de Pondy⁸ caracteriza o processo conflitual em quatro estádios (Bilhim, 1996), conforme se indica:

Estádio 1 – Oposição potencial: qualquer conflito inicia, na generalidade, com uma fase oculta. Nesta fase estão presentes os pré requisitos para o conflito, apesar de este ainda não ter surgido.

Estádio 2 – Fase de conflito apercebido: as partes entendem que as condições antecedentes criam situações de diferenças emocionais. Somente quando as diferenças são encaradas como significativas é que podem induzir a um conflito.

Estádio 3 – Fase de um conflito sentido⁹: nesta fase, Pondy diz que apesar das partes se aperceberem da existência do conflito, este só acontecerá quando as diferenças são individualizadas ou interiorizadas.

Estádio 4 – Resultado do conflito¹⁰: é essencial que a organização verifique que o conflito existe, e qual a forma que este pode ser gerido e resolvido, advindo daí implicações consideráveis (Bilhim, 1996).

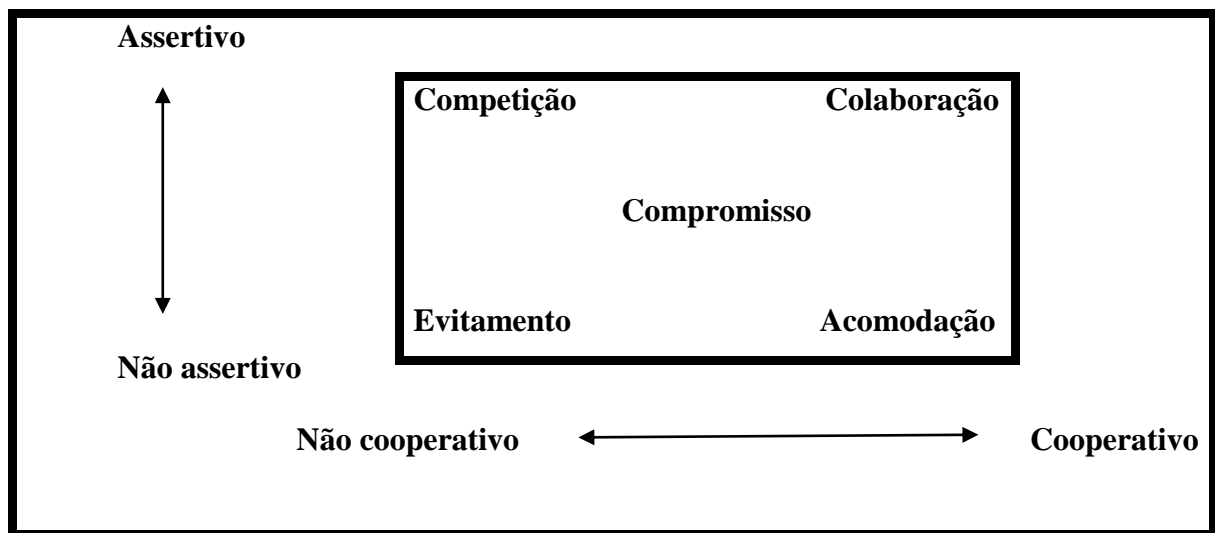
⁸ Ver Anexo A – Modelo de Pondy.

⁹ Os indivíduos necessitam de estar envolvidos num conflito relacional, em que cada um está preocupado em alcançar os seus objetivos, ignorando os da organização.

Existe um outro modelo que é relevante, o “Modelo de De Dreu”¹¹, devido à sua aptidão interpretativa. Este modelo é adaptado de acordo com outros modelos de caracterização do conflito (Pondy, 1967; Thomas, 1992; De Dreu, 1997; De Dreu *et al*, 1999).

O Modelo De Dreu faz referência que como consequência do conflito, os contendores experimentam cognições, sentimentos e motivações dos quais advêm intenções e ações. Num conflito, cada uma das partes pode ter vários comportamentos de gestão dos conflitos, sendo representados pelo “modelo de resolução de conflitos”, como ilustra a Figura nº2 (Olson & Zanna, 1991; Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2004).

Figura nº2 – Modelo de resolução de Conflitos:



Fonte: Adaptado de Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2004).

3.5. Gestão de Conflitos

Para Blake e Mounon (1964) e Fachada (2003) existem três métodos para resolver um conflito: evitá-lo, ou seja, evitar tudo o que seja potencial de conflito, esperando que a situação desapareça; desativá-lo, isto é, suspender o conflito, esperando que este acalme

¹⁰ Segundo Pondy, todo o conflito que seja enfrentado e resolvido no decorrer do processo, cria-se uma relação de cooperação. Se tal não se verificar, o conflito é adiado e não fica resolvido, sendo que podem-se agravar as condições latentes do conflito e originar situações mais graves ainda.

¹¹ Ver Anexo B – Modelo de De Dreu

por si, ou se consiga mais tempo para encontrar acordos; Enfrentá-lo, sendo que este método se pode dividir em três categorias, segundo:

Ganhar – perder: Cinge a existência de duas partes, sendo uma delas mais forte que a outra, e a autoridade é exercida pela parte mais forte para remover o conflito.

Perder – perder: Esta categoria não satisfaz em concreto nenhuma das partes envolvidas no conflito.

Ganhar – ganhar: Esta categoria permite que seja encontrada a melhor solução para ambos, originando um clima de confiança e respeito.

3.5.1. Aptidão para gerir os conflitos

Segundo Olson e Zanna (1991), existem as seguintes formas para a resolução de conflitos: evitar o conflito, negociação, mediação, arbitragem, julgamento e luta/guerra.

Para Fachada (2003), o conflito existirá sempre. Algumas organizações preferem evitá-lo, solução que não é eficaz a longo prazo. Os conflitos não devem ser evitados, mas sim confrontados. Segundo o mesmo autor, existem as seguintes aptidões para resolver um conflito com eficácia: diagnosticar a natureza do conflito¹², em que o primeiro passo para a resolução do mesmo é a deteção, seja o conflito intrapessoal, interpessoal ou a nível organizacional, e a sua exposição clara para que haja conformidade na sua formulação; Envolver-se no conflito¹³, para que ambos possam comunicar entre si, e para tal devem-no fazer no momento mais adequado. É necessária vontade de empenho e flexibilidade na resolução do conflito; escutar¹⁴, pois só com comunicação e as partes ouvirem-se mutuamente é que conseguirão encontrar a solução para o problema; resolver o problema, e para tal, todas as soluções devem ser consideradas e discutidas. Os envolvidos no conflito devem-se sentir ouvidos e integrados na solução. Após a apresentação das soluções, discussão e análise das mesmas, há que escolher a que melhor satisfaz os interesses e as necessidades de todos os envolvidos.

¹² É necessário avaliar se o problema afeta e se traz consequências pessoais a ambas as partes, perante situações em que haja diferenças individuais ou de grupo.

¹³ É necessário que nesta fase cada indivíduo diga o que o outro lhe fez e em que medida ficou afetado por isso.

¹⁴ Para escutar é preciso prestar atenção ao conteúdo da mensagem e aos sentimentos e emoções, e ao contexto da mensagem. A escuta ativa é a forma mais indicada para gerir um conflito, pois a escuta implica empatia entre as partes. Assim sendo, cada parte deixa de ver somente o seu ponto, pode desde então tomar o ponto de vista da outra parte, e melhor compreendê-lo.

3.5.2. Comportamentos na gestão de conflitos

Para Cunha, Rego e Cardoso (2004), os conflitos podem ser geridos através dos seguintes comportamentos, a assertividade e cooperação, resultando cinco comportamentos que estão apresentados na Figura nº2 – Modelo de resolução de conflitos. De acordo com o modelo identificam-se cinco comportamentos: competição¹⁵, colaboração¹⁶, evitação¹⁷, acomodação¹⁸ e compromisso¹⁹. A competição retrata o esforço de satisfazer os interesses próprios sem a consideração dos interesses do outro. Aqui, uma das partes tenta alcançar o que pretende, renunciando os interesses da outra parte, ou tenta manipular a outra parte, dizendo que o seu julgamento é o mais correto Thomas (1992). A colaboração caracteriza-se por uma posição assente na busca da satisfação do interesse de ambas as partes durante o processo de conflito. Tal postura tenta obter uma solução ganha – ganha que permite a ambas as partes a obtenção simultânea dos seus objetivos. A colaboração tem como benefício de permitir que as partes lidem com o problema e não apenas com sintomas, e que lidem com os interesses e não com as posições (Thomas, 1992).

A evitação tem a vantagem de poupar tempo, constatando-se, com o decorrer do tempo, o estancamento da escala do conflito. Embora tenha essa vantagem, este comportamento de evitação torna-se desvantajoso por não ser eficaz com o conflito, pois apenas é uma solução temporária, não combatendo o problema em si (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

A acomodação é caracterizada por uma das partes em conflito considerar mais os interesses da outra parte do que os seus próprios, isto é, submete-se aos interesses do outro (Cunha, Rego & Cardoso, 2004). Este comportamento pode ser vantajoso, na medida de encorajamento a uma cooperação futura entre ambos (Thomas, 1992).

Na situação de compromisso, ambas as partes estão dispostas a ceder algo do interesse de cada um, para obter um resultado que contente os dois. Por outro lado, como nenhuma das partes fica totalmente satisfeita, pode levar a que não haja invenção de

¹⁵ Assertividade e não competição.

¹⁶ Assertividade e cooperação.

¹⁷ Não assertividade e não cooperação.

¹⁸ Não assertividade e não cooperação.

¹⁹ Mistura em assertividade e em cooperação.

soluções produtivas para resolver assuntos críticos do conflito (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2004).

3.6. Consequências do Conflito

As situações conflituosas podem originar resultados que afetam a organização em si, e as pessoas envolvidas no conflito, sendo isto denominado por motor do desenvolvimento social. A nível individual, o conflito, pode ser visto de duas formas, sendo uma delas agradável e cooperativa, e outra como desagradável e competitiva. Assim, a afetação do conflito no seio da organização pode designar-se como positiva ou negativa (Rahim, 1983).

Relativamente aos aspetos positivos do conflito, é vantajoso, segundo Rahim (2002), que uma organização mantenha uma ligeira intensidade conflitual, pois pode trazer benefícios, no que diz respeito à mudança de rotina, havendo mudança e um pensamento inovador, desenvolvendo o conhecimento do meio, bem como há um desenvolvimento a nível da organização. O conflito equilibrado gera pontos de vista diferentes uns dos outros, aumentando assim a probabilidade de haver soluções inovadoras, impondo qualidade nas decisões (Pereira & Gomes, 2007).

O conflito ajuda a fortalecer os sentimentos de identidade, levando os envolvidos a ficarem mais despertos e a esforçarem-se mais, produzindo energia, curiosidade e interesse, o que leva a uma melhor execução de tarefas e encontro de solução de problemas. Ajuda também ao grupo a ficar mais coeso, e a identificarem mais facilmente os interesses comuns, havendo assim motivação e interesse pelo trabalho em equipa (Moreira, Silva & Cunha, 2003).

No que respeita ao aspetos negativos, o conflito pode ter efeitos prejudiciais na organização, desencadeando sentimentos hostis, de frustração e ansiedade, pois uma parte vê a outra como um obstáculo, podendo afetar o desempenho das tarefas e o bem-estar do grupo (Torres, 2012). As diferenças são mais notadas em conflitos, levando a um distanciamento entre os indivíduos e os grupos, prejudicando a comunicação, devido à distorção e perceção da mensagem. Sendo assim, irá reinar um clima de desconfiança e suspeita, podendo levar ao rompimento de amizades e relações (Pereira & Gomes, 2007).

3.7. O Papel do Líder na Gestão de Conflitos

Os conflitos podem ser conduzidos interna ou externamente, e as entidades que se encontram no topo da hierarquia (comandantes), são os responsáveis por situações suscetíveis de originar conflito, não querendo dizer que as razões são as mesmas, mas podem estar relacionadas por vezes (Brown, 1996). Assim sendo, é necessário compreender as causas de um conflito, para se definir bem a sua gestão (Blainey, 1988).

O líder deve efetuar perguntas de forma adequada, sem deixar o seu subordinado desconfortável; deve fazer perguntas que o levem a refletir. Cada questão feita pelo líder gera uma reação diferente em cada indivíduo, porém o líder deve saber estimular os envolvidos e não atingir a pessoa diretamente de forma que ela pense duas vezes antes de se dirigir a ele novamente. Sabendo realizar as perguntas correctamente, o líder também necessita de saber ouvir e entender as respostas, utilizando a leitura de sinais como gestos e expressões, que vão além da linguagem verbal. Quando o líder sabe ouvir, é capaz de fazer perguntas de uma forma mais assertiva e deixa as pessoas mais à vontade, assim elas tornam-se abertas ao perceberem que o líder tem interesse no que elas dizem e que procura entender o ponto de vista, sem o julgar antecipadamente. A assertividade é uma forma de se expressar sinceramente e sem constrangimentos deixando o subordinado mais à vontade. O *feedback* é uma forma de aproximar as pessoas ao líder, devendo este ser construtivo e sustentar a relação de confiança entre as pessoas envolvidas. Muitos indivíduos têm receio de ter um *feedback* negativo, pois tomam aquela informação como uma crítica pessoal, por isso, é importante que o líder saiba dialogar e colocar as informações de forma que o subordinado compreenda a necessidade da mudança para que haja o crescimento profissional exigido pela organização (Russo, 2013).

O papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver e influenciar organização. Contribui para a motivação do grupo, cria confiança para a organização e o sentimento de valorização do subordinado conquistado através de respeito e credibilidade. A liderança é necessária em todos os tipos de organização, principalmente naquelas em que uma boa liderança pode gerar satisfação num grupo de pessoas como, uma má liderança pode gerar a separação dos mesmos. Ela está ligada a uma influência interpessoal, que modifica o comportamento, sendo dirigida para aumentar a satisfação na conquista de determinado objetivo. Existe uma parte significativa em que as organizações

não se importam com as opiniões dos que a ela pertencem, fazendo com que continue a haver conflitos. Os conflitos a nível profissional, pessoais, entre líder e subordinados, podem tornar a organização num local onde a inovação de ideias, desenvolvimento e oportunidade de carreira já não existam, tornando a própria organização indesejável. Uma comunicação clara e eficaz é uma ferramenta basilar para solucionar conflitos, porém se existe ruído na transmissão de uma mensagem, as consequências podem ser negativas. O conflito é visto como algo negativo, no entanto, as organizações podem-se servir dele para despertar a criatividade e a inovação gerando satisfação e motivação, mas para que isso aconteça o papel da liderança tem que ser de empenho, conquistando a confiança e o respeito dos seus subordinados. O bom líder é aquele que vê no conflito uma forma de estimular os seus subordinados a crescerem e a visualizarem o momento atual como um desafio a ser vencido (Chagas, 2010).

Parte II – Parte Prática

Capítulo 4

Metodologia e Procedimentos

4.1. Introdução

No presente capítulo é delimitado o objeto e objetivos do estudo prático, o levantamento das hipóteses práticas, as etapas metodológicas da parte prática que conduzem ao instrumento de medição, sendo neste caso o inquérito por questionário, que é caracterizado desde a sua formulação até ao inquérito final. Por fim, será feito a caracterização do universo, dimensão da amostra, os métodos e instrumentos utilizados.

4.2. Objeto e Objetivos do Caso Prático

Os objetos de estudo no presente trabalho de investigação são a liderança e a gestão de conflitos. Neste âmbito, pretende-se caracterizar os comportamentos de liderança dos Oficiais Subalternos das Unidades da BrigMec, e verificar como estas influenciam a gestão de conflitos, tendo como base a perceção dos subordinados sobre o seu Oficial Subalterno (Comandante). Assim sendo, temos como objetivos específicos:

- Identificar os comportamentos de liderança dos Comandantes Subalternos das Unidades da BrigMec;
- Identificar os fatores que gerem conflito;
- Identificar as consequências dos conflitos;
- Identificar as relações entre os comportamentos de liderança e a gestão de conflitos;
- Fazer um levantamento de medidas de prevenção, para otimizar os conflitos comportamentais nas Unidades da BrigMec.

4.3. Metodologia da Parte Prática

A partir da revisão de literatura foram escolhidos os modelos de liderança (Rouco, 2012) e o modelo de gestão de conflitos (Calvacati, 2006; Bilhim, 1996; Pereira & Gomes, 2007) que foram discutidos com o orientador deste trabalho – Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) Dias Rouco com vista à sua adequação para materializar os objetivos deste estudo. Ambos os questionários, numa primeira fase foram submetidos a uma comissão de validação constituída pelo Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) Dias Rouco e pelo Major de Cavalaria (Sociólogo) Alexandre Moura, onde se pretendia avaliá-lo quanto ao seu conteúdo.

A metodologia da parte prática insere-se nos métodos de investigação e inquisitivo. O método inquisitivo, baseado no inquirimento escrito, permitiu a recolha de dados, utilizando o inquérito por questionário com perguntas fechadas (Sarmiento, 2013). O inquérito por questionário é dirigido a um grupo de indivíduos específicos, sendo neste caso a Capitães, Oficiais Subalternos, Sargentos e Praças da Brigada Mecanizada do Exército Português, considerando-se como tal um caso particular da entrevista (Sarmiento, 2008).

A partir do inquérito realizaram-se estudos particulares para descobrir a correlação entre os comportamentos de liderança e os estilos de gestão de conflitos.

4.4. Fases da Elaboração do Inquérito

4.4.1 Elaboração do inquérito preliminar

Tomando como base a revisão de literatura, adotou-se o modelo adotado de competências de liderança e os fatores critérios da ação de comando (Rouco, 2012) e ainda os conceitos e dimensões da gestão de conflitos (Calvacati, 2006; Bilhim, 1996; Pereira & Gomes, 2007). Após a elaboração do inquérito, este constituiu-se por quatro partes com um total de 123 itens, conforme o Quadro nº 1.

Quadro nº 1 - Constituição do inquérito.

Partes constituintes	Constituição dos itens	Escalas usadas
Parte I Dados Sociodemográficos	Constituída por 10 questões sobre os dados pessoais para caracterizar a população em estudo.	Escala nominal.
Parte II Questionário de Competências de Liderança	Constituída por 48 perguntas fechadas associadas às seis dimensões das competências de liderança em contexto militar.	Escala numérica de eficácia: 0 (extremamente ineficaz) a 10 (extremamente eficaz).
Parte III Fatores critério	Constituída por 12 perguntas fechadas associadas aos fatores critério decorrentes das ações de comando.	Escala numérica de eficácia: 0 (extremamente ineficaz) a 10 (extremamente eficaz).
Parte IV Questionário de Gestão de Conflitos	Constituída por 56 perguntas fechadas associadas às sete dimensões do clima organizacional que permitem avaliar e caracterizar o clima organizacional da Brigada Mecanizada	Escala numérica de eficácia: 0 (extremamente ineficaz) a 10 (extremamente eficaz).

4.4.2 Validação do inquérito

O questionário de competências de liderança (Rouco, 2012), já tinha sido utilizado previamente, em contextos militares, e a parte do inquérito de gestão de Conflitos foi ele usado previamente num TIA²⁰ do ano passado, em que foi tendo ainda sido considerado adequado pelo meu orientador, Tenente Coronel de Infantaria (Doutor) Dias Rouco, para medir os fatores do conflito nas Unidades da BrigMec.

²⁰ Tipologia dos Conflitos Comportamentais Existentes nas Unidades de Infantaria.

4.4.3 Pré-teste

O pré-teste foi realizado a um grupo de seis inquiridos, que mantêm uma semelhança razoável com a população em estudo.

O pré-teste permitiu verificar que as perguntas foram entendidas com clareza e entendidas, mediante os objetivos do trabalho.

O tempo do preenchimento do inquérito variou entre os 15 e os 20 minutos, e os itens foram interpretados com clareza.

4.4.4 Elaboração do inquérito final

O inquérito final (ver Apêndice A) foi submetido a Praças, a Sargentos e a Oficiais Subalternos e Capitães, sendo que responderam todos ao mesmo inquérito. Não houve diferença nenhuma do pré-teste para o inquérito final.

Quadro nº 2 - Dimensões da liderança em contexto militar.

Dimensão	Descrição	Itens
Orientação para a missão através do exemplo e da ética (OME)	Capacidade para influenciar e motivar os subordinados através da integridade e exemplo, otimismo e entusiasmo, determinação e perseverança, autocontrolo e autoconfiança, aptidão técnica, capacidade de resolução de problemas, para obter com eficiência e eficácia desempenhos para cumprir a missão e, dando-lhes reconhecimento pelas suas prestações.	16, 21, 22, 25, 26, 27, 30, 31, 34, 40, 48, 49, 51.
Tomada de decisão e planeamento (TD)	Capacidade para tomar decisões com coragem e confiança em qualquer situação e implementar com eficácia as soluções para cumprir os objetivos dentro dos prazos estabelecidos mesmo com a hostilidade dos outros e, comunicá-las de forma assertiva aos seus subordinados.	15, 29, 36, 44, 52, 54, 56, 57
Visão e ambiente externo e interno (VEI)	Capacidade para avaliar o ambiente interno e externo à organização e adequar os recursos disponíveis para cumprir os objetivos a longo prazo, assim como atualizar as capacidades e adaptar os seus comportamentos para ser eficaz nas diferentes situações.	11, 17, 18, 19, 20, 24
Coesão e trabalho de equipa (TEC)	Capacidade para desenvolver nos subordinados um sentimento de união e espírito de corpo através de uma comunicação aberta,	35, 37, 38, 41, 42, 45, 46, 47, 53

	promovendo o trabalho conjunto baseado na confiança e experiência, e desenvolvendo as capacidade de cada subordinado procurando ser um elemento de referência e estabilidade para ser obterem os desempenhos de acordo com os padrões organizacionais respeitando as crenças, valores e tradições culturais dos outros.	
Gestão de Conflitos (GC)	Capacidade para resolver os conflitos sempre que há diferentes interesses através da transparência e apoiar os outros no cumprimento dos objetivos num clima de confiança e respeito.	28, 32, 39, 43, 50, 55
Liderança Participativa (LP)	Capacidade para envolver os subordinados e ter consideração as suas sugestões na tomada de decisão, assim como procurar alinhar os seus interesses com os da organização, e responsabilizando-os pela execução das tarefas.	12,13,14, 23, 33, 58

Fonte: Adaptado de Rouco (2012).

Quadro nº 3 - Fatores critério decorrentes da ação de comando.

Variáveis	Descrição	Itens
Esforço Extraordinário	Capacidade de motivar os seguidores, através de uma visão inspiradora e comportamento ético, a aceitarem os desafios e a terem desempenhos acima das realizações previstas	56, 59, 62, 65
Satisfação	Capacidade de satisfazer o grupo de trabalho através dos métodos de liderança utilizados.	57, 60, 63, 66, 70
Eficácia	Capacidade de imprimir nos subordinados capacidade de organização e satisfação	58, 61, 64, 67

Fonte: Adaptado de Rouco (2012).

Quadro nº4 - Dimensões da Gestão de Conflitos.

Dimensão	Descrição	Itens
Competição (CP)	Está associado ao comando autoritário, em que reflete uma preocupação com o seu próprio interesse. Faz-se de tudo para alcançar o seu objetivo, ignorando as necessidades e expectativas da outra parte.	71, 73, 77, 80, 85, 88
Evitamento (EV)	Tentativa de adiar o assunto até que a altura seja mais apropriada, ou que simplesmente a pessoa se retire de uma situação ameaçadora. Pode-se gerar um conflito em que nenhuma das partes alcança aquilo que pretende. O conflito não desaparece, e acaba por surgir num futuro.	72, 76, 79, 95, 98
Acomodação (ACM)	Há um esforço para se minimizar as diferenças e focalizar o esforço de resolução do problema. Nas coisas comuns às partes afim de satisfazer as preocupações da outra pessoa. Há um elemento de auto	74, 78, 81, 83, 87, 94

	sacrifício que pode incluir generosidade, bondade ou obediência às ordens da outra pessoa.	
Compromisso (CMP)	É um estilo intermédio em que ambas as pessoas cedem em algumas coisas para ganharem noutras. Ocorre quando ambas as partes têm igual poder, e ambos os lados querem reduzir as diferenças, ou quando as pessoas necessitam de alcançar uma solução temporária sem pressão de tempo. Nenhuma das partes fica totalmente satisfeita.	84, 86, 90, 92, 99
Colaboração (CLB)	Existe uma troca de informações de uma maneira aberta e honesta entre as partes. Os assuntos são discutidos e resolvidos para benefício mútuo das partes em conflito. Isto é alcançado através da confrontação dos assuntos e da vontade dos envolvidos em reconhecer o que está errado e que merece atenção.	75, 82, 91, 93, 96, 97
Necessidades não satisfeitas (NNS)	Capacidade para resolver os conflitos sempre que há diferentes interesses através da transparência e apoiar os outros no cumprimento dos objetivos num clima de confiança e respeito.	100, 108, 116
Complexidade organizacional (CP)	Capacidade para envolver os subordinados e ter consideração as suas sugestões na tomada de decisão, assim como procurar alinhar os seus interesses com os da organização, e responsabilizando-os pela execução das tarefas.	101, 109, 117
Critério de Desempenho e Recompensas (DP)	É reconhecido o desempenho individual e recompensado adequadamente	102, 110, 118
Não funcionamento da Hierarquia (HQ)	Não há funcionamento da devida cadeia hierárquica	103, 111, 119
Falta de Profissionalismo (PF)	Falta de capacidade para tratar de assuntos relativos ao trabalho com profissionalismo	104, 112, 120
Interesses pessoais (INTPE)	Preocupar-se consigo mesmo, podendo colocar, ou não os seus interesses em primeiro.	105, 113, 121
Tarefas atribuídas (TAREF)	Executa as tarefas que lhe são atribuídas, podendo ou não ser afectado na atribuição das mesmas.	106, 114, 122
Pressões de Tempo (TEMPO)	Capacidade de cumprir prazos impostos	107, 115, 123

4.5. Caracterização do Universo

O universo do estudo é composto por militares do Exército Português, nomeadamente por Capitães, Oficiais Subalternos, Sargentos e Praças das diversas A/S, que pertencem à BrigMec.

Quadro nº5 - Efetivos da Brigada Mecanizada.

Categorias/Un	1BIMec	2BIMec	GCC	GAC	ERec	BAAA	CEng	CTm	BAPSvc	
Of	34	34	33	33	6	8	5	5	28	
Sarg	123	123	99	86	36	35	36	35	154	
Praças	526	526	303	249	142	86	92	65	314	
Total	683	683	435	368	184	129	133	105	496	3216

Para o presente estudo apenas foram considerando os Oficiais com funções de comando e respetivos subordinados para que as variáveis dependentes em estudo fossem medidas de acordo com as ações diretas dos respetivos comando e consequentemente as suas consequências na gestão dos conflitos.

4.5.1 Dimensão da amostra

Segundo Sarmento (2008, p.24) para calcular a dimensão adequada da amostra (n) de uma população finita, quando se pretende estimar uma proporção da população (p), utiliza-se a fórmula abaixo indicada, referente a uma amostra aleatória simples e que garante um nível de confiança e um nível λ de precisão D:

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{D^2}{(Z_{\alpha/2})^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}}$$

A dimensão da amostra foi calculada atendendo ao total de efectivos do quadro orgânico da BrigMec, ou seja, N= 3216 indivíduos. A proporção (p) pode assumir todos os valores no intervalo [0,1] e a função [p(1-p)] assume o valor máximo de 0,25 na hipótese mais pessimista, ou seja, quando a dispersão é máxima. Não conhecendo a proporção (p), optou-se pela hipótese mais pessimista, isto é, p=0,5. Pretende-se que o nível de confiança

seja $\lambda=95\%$ e o nível de precisão $D=\pm 5\%$. Para este nível de confiança, a distribuição normal apresenta o valor $Z_{\alpha/2}=1,96$. Tendo em conta isto, $n=265$.

Para este estudo não se teve em conta a representatividade da população, e da estratificação quanto aos postos na seleção dos indivíduos, dado o interesse somente na análise dos conflitos percebidos pelos Praças e o contributo quanto aos comportamentos de liderança para a resolução dos mesmos.

Foram inquiridos, em toda a BrigMec, quatro Capitães, 18 Oficiais Subalternos, 37 Sargentos e 273 Praças. A amostra total é constituída por 332 militares.

4.6 Métodos Estatísticos Utilizados

Após a recolha de todos os inquéritos foi construída uma base de dados, numa fase inicial no *Microsoft Office Excel* 2010, sendo posteriormente transferida para o programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS 20.0), com o objetivo de tratar e analisar estatisticamente os dados.

Para o tratamento estatístico foi utilizado a análise fatorial, método das componentes principais, que é uma técnica de análise exploratória que transforma um conjunto de variáveis correlacionadas num conjunto menor de variáveis independentes, combinações lineares das variáveis originais, designadas por componentes originais (Maroco, 2003).

Para caracterizar a amostra fez-se uso da tendência central, da dispersão das observações em torno das estatísticas de tendência central e de forma de distribuição. Para verificar se existem diferenças significativas dos valores médios das dimensões extraídas entre as várias A/S, e outras variáveis em estudo.

Na utilização dos testes paramétricos é verificado se a variável dependente possui distribuição normal e se as variâncias populacionais são homogéneas. São utilizados os testes de *Kolmogorov – Smirnov* (distribuição normal) e *Levene* (homogeneidade).

No método da comparação múltipla de médias, utiliza-se o teste *post-hoc Tukey*, pois, segundo Maroco (2003, p.133), este teste é o mais robusto, para colmatar desvios à normalidade e homogeneidade das variâncias, enquanto para amostras pequenas o teste de Bonferroni é mais aconselhável.

Para calcular a existência de relações entre as variáveis dependentes, utilizou-se o teste de independência do qui-quadrado – coeficiente de correlação de *Bravais-Pearson*.

Capítulo 5

Apresentação, Análise e Discussão de Resultados

5.1. Introdução

Este capítulo apresenta a caracterização sociodemográfica dos inquiridos e a caracterização das variáveis em estudo através da estatística descritiva, numa tentativa de, concluir os valores dos parâmetros da população, de onde se obteve a amostra, tendo em vista a validação das hipóteses, bem como as respostas às perguntas derivadas e à questão central.

5.2. Caracterização Sociodemográfica da Amostra

Como ilustra o Gráfico nº1, o questionário foi aplicado em dez unidades (BrigMec), de acordo com as seguintes percentagens, o 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado (1BIMec) com uma percentagem de 34%, o 2º Batalhão de Infantaria Mecanizado (2BIMec) com 19%, a Bateria de Artilharia Antiaérea (BAAA) com 4%, o Grupo de Artilharia de Campanha (GAC) com 10%, o Grupo de Carros de Combate (GCC) com 11%, o Esquadrão de Reconhecimento (ERec) com 2%, a Companhia de Transmissões (CTm) com 5%, a Companhia de Engenharia (CEng) com 4%, o Batalhão de Apoio de Serviços (BApSvc) com 7% e a Unidade de Apoio (UnAp) com 4%, tendo em conta que a amostra total (100%) é de 331 indivíduos.

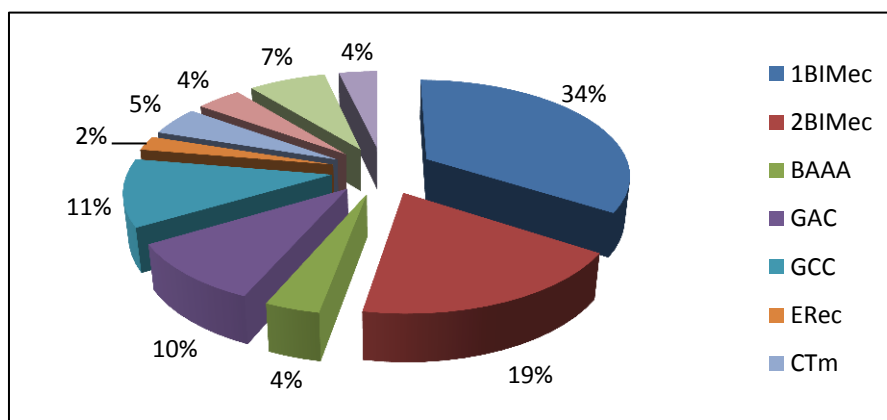


Gráfico nº1 - Caracterização da amostra por unidades.

No Gráfico nº2 verifica-se que a amostra é composta por 83% de Praças, 11% de Sargentos, 5% de Oficiais Subalternos (Of Subalternos) e 1% de Capitães.

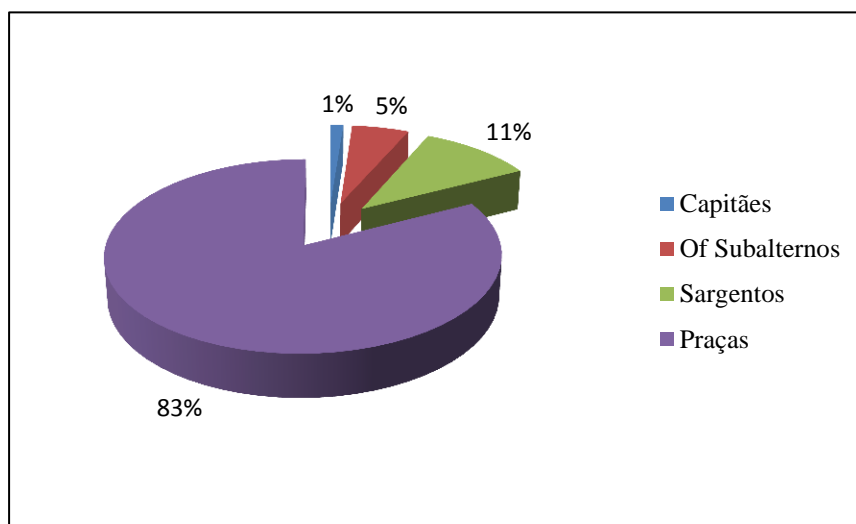


Gráfico nº2 - Caracterização da amostra por postos.

O Gráfico nº3 ilustra que 90% dos inquiridos prestam serviço em Regime de Contrato/Regime Voluntariado (RC/RV) e que apenas 10% prestam serviço efectivo nos Quadros Permanentes (QP).

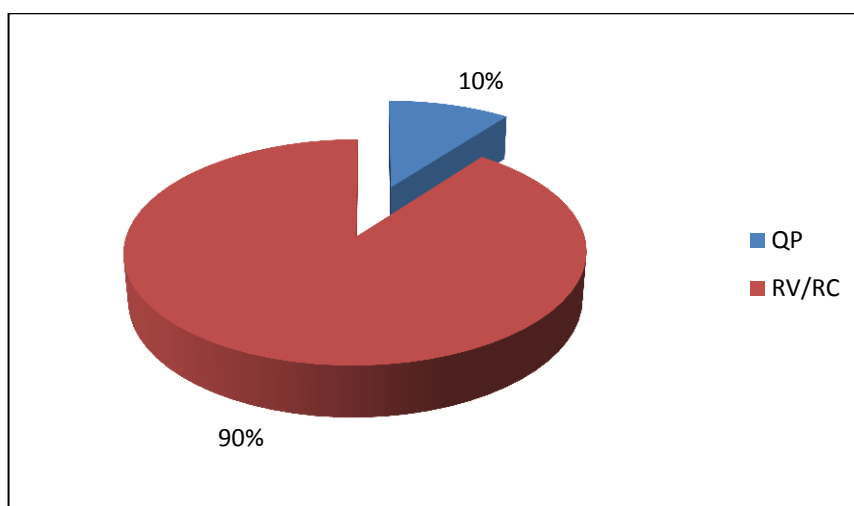


Gráfico nº3 - Caracterização da amostra por prestação de serviço.

Quanto ao género e a idade, o Gráfico nº4, demonstra que dos 331 inquiridos, 37 são do sexo masculino com 20 anos ou menos, 15 são mulheres e 263 são homens com uma idade compreendida entre 21 a 30 anos, duas são mulheres e 14 são homens com uma idade num intervalo de 31 a 40 anos.

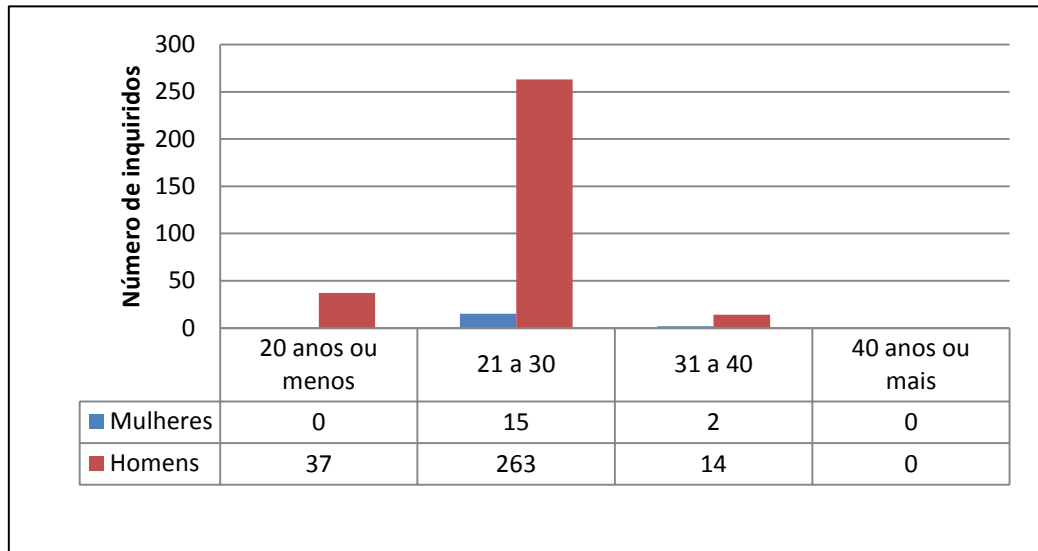


Gráfico nº4 - Caracterização da amostra por género e idade.

5.3. Estatística Descritiva

Nesta secção apresenta-se a análise descritiva dos resultados obtidos quanto às variáveis dependentes da liderança correspondente à Parte II e à Parte III do inquérito.

5.3.1. Análise descritiva das dimensões da liderança, gestão de conflitos, influenciadores de conflitos - Amostra total percepção dos subordinados

Nesta subsecção apresenta-se uma síntese das principais estatísticas, como ilustra o Gráfico nº5, relativamente à análise descritiva das dimensões da liderança, gestão de conflitos, e influenciadores de conflitos, da amostra total de Subordinados ($n= 318$). No que diz respeito às dimensões da liderança as respostas dadas pelos postos de Praças e Capitão, relativamente à média dos valores de desempenho da auto percepção pelos indivíduos inquiridos variam entre $x_m=6,21$ “coesão, trabalho de equipa e cooperação” e $x_m=6,60$ “orientação para a missão através do exemplo e da ética”. A dispersão das respostas teve um valor mínimo de 1,84 “tomada de decisão e planeamento”, e um desvio

máximo de 2,15, “liderança participativa”, tendo assim alguma variabilidade de resultados. A distribuição dos dados afasta-se ligeiramente do valor normal (assimétrico à esquerda) visto que a maioria das variáveis tem valores inferiores a 0. A curva de achatamento é platicúrtica, uma vez que o valor da curtose, em todas as dimensões é inferior a 0.

Quanto às “dimensões de gestão de conflitos”, no respeitante à média de valores, podemos verificar que variam entre $x_m=5,23$, “necessidades não satisfeitas”, e $x_m=6,83$ “complexidade organizacional”. A dispersão das respostas teve um desvio mínimo de 2,00 e um desvio máximo de 2,38. A distribuição dos dados afasta-se ligeiramente do valor normal (assimétrico à esquerda), visto que a grande parte das variáveis são inferiores a 0. A curva de achatamento é também platicúrtica, devido ao valor da curtose ser inferior a 0 em todas as dimensões da gestão de conflitos. No que diz respeito à dimensão da interpretação (intpe), tarefa (taref) e da gestão do tempo (tempo), como apresentam um valor baixo de alfa, não serão consideradas para o estudo.

No que respeita às dimensões de influenciadores de conflitos, a dimensão com maiores valores médios é a do compromisso, com um valor de $x_m=5,23$, e a dimensão com menor valor médio é a do evitamento, com um valor médio de $x_m=4,48$. A dispersão das respostas varia entre 1,42, “compromisso”, e 1,74 na “colaboração”, havendo uma variação mínima entre as respostas. A distribuição dos dados afasta-se ligeiramente do valor normal (assimétrico à esquerda), visto que todas as dimensões apresentam valor inferior a 0. A curva de achatamento é leptocúrtica, sendo que é relativamente fácil obter valores que se afastam da média a vários múltiplos do desvio padrão.

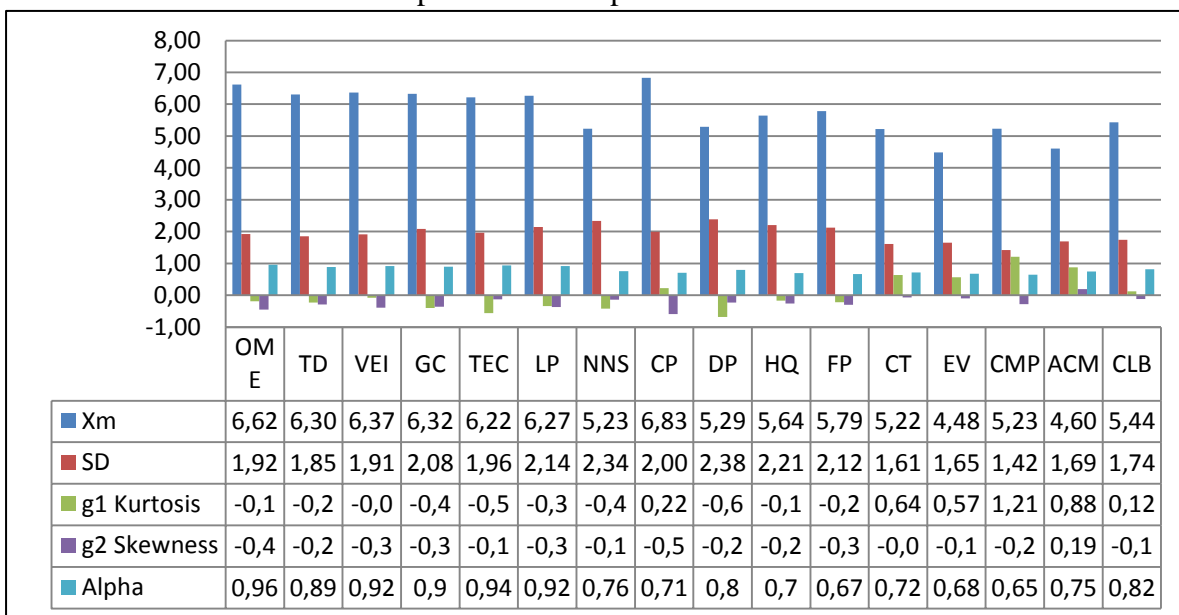


Gráfico nº5 - Análise descritiva das dimensões da liderança, gestão de conflitos, influenciadores de conflitos - Percepção dos subordinados.

5.3.2 Análise das dimensões da liderança, gestão de conflitos, influenciadores de conflitos – Por Armas e Serviços

Segundo a Gráfico nº6, na dimensão “orientação para a missão pelo exemplo e pela ética” (OME), a Arma de Transmissões é a que apresenta o valor mais elevado, $x_m = 7,72$, e a Arma que apresenta o valor mais baixo, $x_m = 5,53$, é a de Engenharia. A maior dispersão de respostas encontra-se na Arma de Cavalaria, a menor dispersão encontra-se onde a média de valores é mais elevada na Arma de Transmissões. Na dimensão “tomada de decisão e planeamento” (TD), a Arma de Transmissões é a que apresenta o valor mais elevado ($x_m = 7,85$). A Arma que apresenta menor valor é a de Engenharia, $x_m = 5,76$. O maior desfasamento de respostas encontra-se na Arma de Cavalaria, e o menor desfasamento na Arma de Engenharia. Na dimensão “visão do ambiente externo e interno” (VEI), a arma que apresenta maior valor é a de Transmissões, $x_m = 7,48$, e a que apresenta menor valor é a de Engenharia, $x_m = 5,52$. O maior desfasamento é na arma de Cavalaria e o menor desfasamento é a de Engenharia. Na dimensão “gestão de conflitos pela transparência” (GC), a Arma com maior valor é a de Transmissões, $x_m = 7,62$, e o Serviço com menor valor, $x_m = 5,47$, é o Serviço de Administração Militar. A maior dispersão encontra-se na Arma de Infantaria e a menor dispersão encontra-se na Arma de Transmissões. Na dimensão “coesão, trabalho de equipa e cooperação” (TEC) a Arma com valor médio mais elevado é a de Transmissões, $x_m = 7,36$, e o Serviço com menor valor é o Serviço de Administração Militar, $x_m = 4,93$, sendo que a maior dispersão verifica-se na Arma de Infantaria, e a menor na arma de Engenharia. Na dimensão “liderança participativa e envolvimento”, a Arma com maior valor é a de Transmissões, $x_m = 7,35$, e o valor médio mais baixo Serviço de Administração Militar, $x_m = 5,55$.

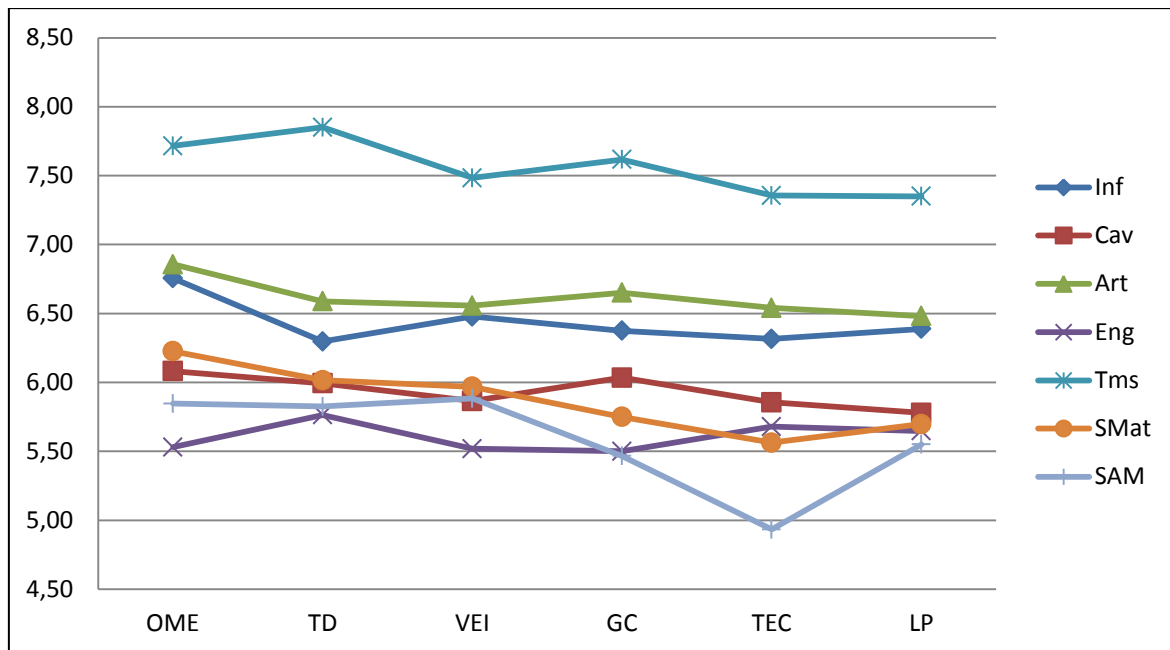


Gráfico n°6²¹ - Dimensões da Liderança por Armas/Serviços. ²²

Relativamente às dimensões da “gestão de conflitos”, como se pode visualizar no Gráfico n°7, na dimensão necessidades não satisfeitas, a Arma com valor médio mais elevado ($x_m = 6,04$) é a de Infantaria, e de menor valor ($x_m = 3,62$) é a de Engenharia. A maior dispersão de respostas é no Serviço de Administração Militar, e a menor dispersão de respostas é na Arma de Engenharia. Na dimensão “complexidade organizacional”, a Arma com valor médio mais elevado ($x_m = 7,02$) é a de Infantaria e as Armas com o valor mais baixo ($x_m = 6,22$) são as de Cavalaria e Engenharia. O maior desfasamento de respostas é na arma de Engenharia e no Serviço de Material, e o menor desfasamento é na Arma de Artilharia. Na dimensão critério de desempenho e recompensas, a Arma com valor médio mais elevado ($x_m = 6,08$) é a de Infantaria e a com menor é a de Cavalaria ($x_m = 3,76$). Há maior dispersão de respostas no Serviço de Administração Militar e menor na Arma de Engenharia. Quanto ao “não funcionamento da hierarquia”, a Arma com valor médio mais elevado é a de Infantaria ($x_m = 6,20$) e com menor é o de Serviço Material ($x_m = 4,35$). Há maior dispersão no Serviço de Material e menor na Arma de Engenharia. No que toca à “falta de profissionalismo”, a Arma com valor médio mais elevado é a de

²¹ Para melhor leitura dos valores, ver Apêndice B – Análise Descritiva por Armas e Serviços

²² Legenda: OME – Orientação para a missão através do exemplo e da ética; TD – Tomada de decisão e planeamento; VEI – Visão do ambiente externo e interno; GC – Gestão de conflitos; TEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; LP – Liderança participativa e envolvimento.

Infantaria ($x_m = 6,24$) e com menor é o Serviço de Material ($x_m = 4,77$). Existe maior dispersão de respostas na Arma de Transmissões, e menor na de Engenharia.

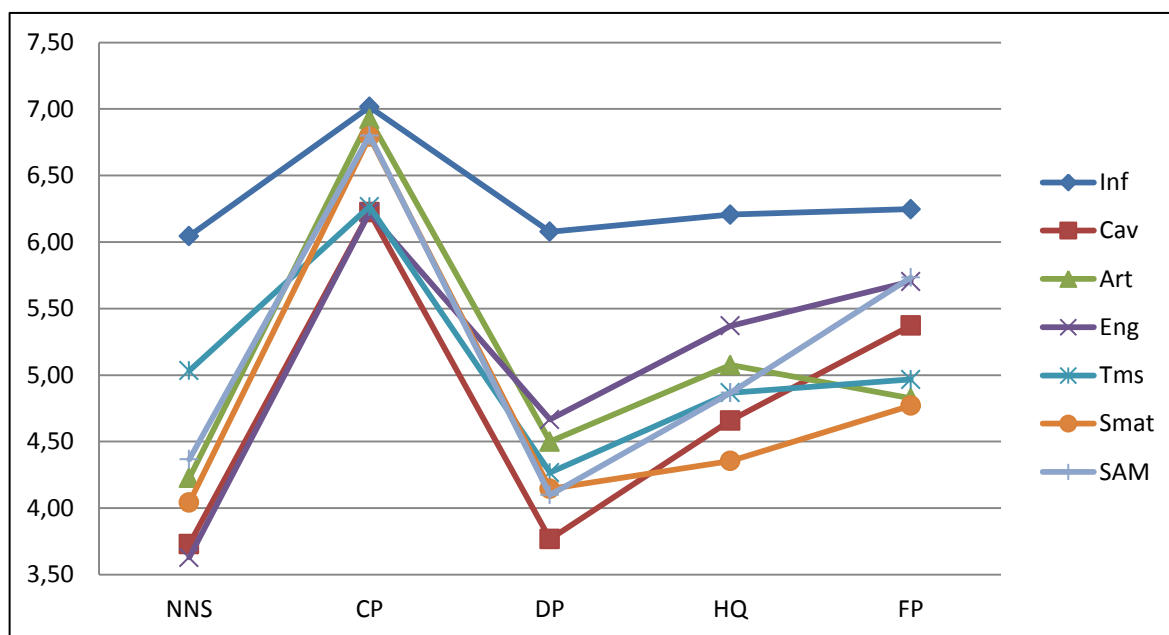


Gráfico nº7²³ - Dimensões da Gestão de Conflitos por Armas/Serviços.²⁴

No que respeita aos influenciadores de conflitos, como se visualiza no Gráfico nº8, no que respeita à dimensão da competição (CP), o Serviço de Administração Militar é quem apresenta maior média ($x_m = 6,40$), e a arma de Art é a que apresenta menor ($x_m = 4,83$). A maior dispersão encontra-se no Serviço de Administração Militar e a menor é na Engenharia. Relativamente ao “evitamento” (EV) a média é maior em Transmissões ($x_m = 4,90$) e menor no Serviço de Material ($x_m = 4,15$). No que diz respeito ao “compromisso” (CP) a média é maior em Engenharia ($x_m = 5,50$) e menor no Serviço de Material ($x_m = 4,63$). A maior dispersão verifica-se no Serviço de Administração Militar e a menor na Arma de Transmissões. Na dimensão “acomodar” (ACM) a média é maior na Arma Artilharia ($x_m = 4,81$) e menor no Serviço de Material ($x_m = 3,73$). A dispersão é maior no Serviço de Administração Militar e menor na arma de Engenharia. Por fim, na dimensão “colaboração” (CLB), a maior média é na Arma de Infantaria ($X_m = 5,64$) e menor no Serviço de Material ($X_m = 4,41$). Verifica-se maior dispersão no Serviço de Administração Militar e menor na Arma de Artilharia.

²³ Para melhor leitura dos valores, ver Apêndice B – Análise Descritiva por Armas e Serviços

²⁴ Legenda: NNS – Necessidades não satisfeitas; CO – Complexidade Organizacional; DP – Critério de desempenho e recompensas; HQ – Não funcionamento da hierarquia; FP – Falta de profissionalismo.

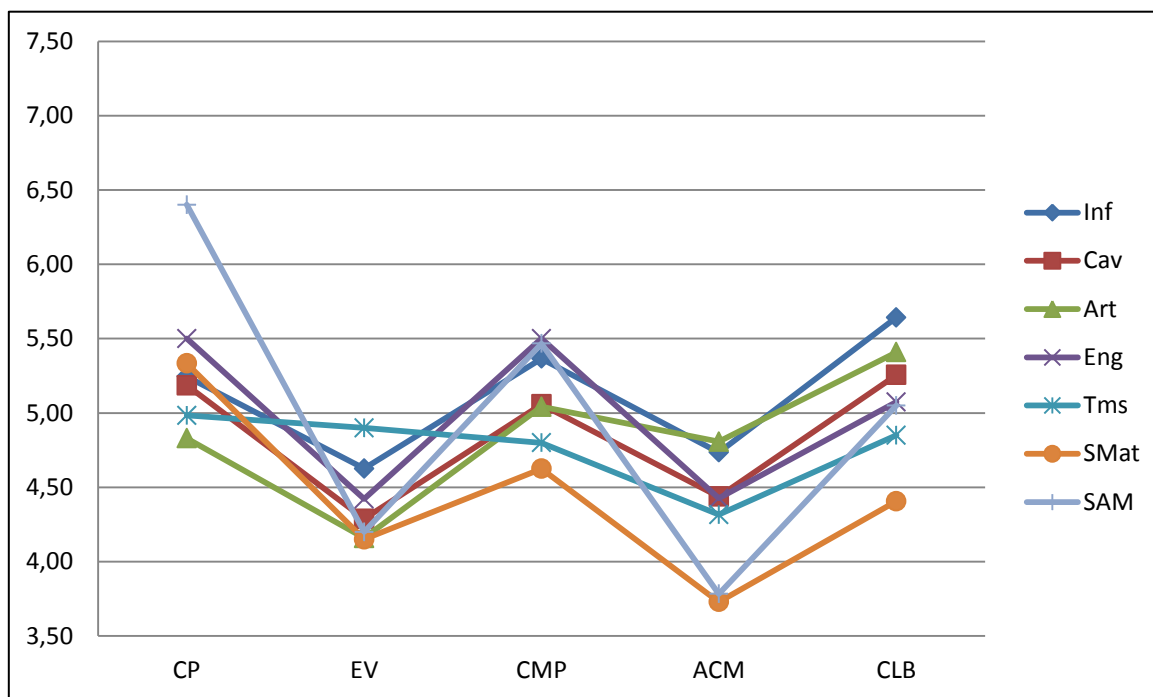


Gráfico nº8²⁵ - Dimensões dos Influenciadores de Conflitos por Armas/Serviços.²⁶

5.3.3 Análise das dimensões da liderança, gestão de conflitos, influenciadores de conflitos – Por Unidades

Segunda o Gráfico nº9, é possível observar que nas dimensões de liderança, orientação para a missão através do exemplo e da ética, a tomada de decisão e planejamento, visão do ambiente externo e interno, a gestão de conflitos, o trabalho de equipa e a coesão e a liderança participativa a média é maior, em todas elas, na Bateria de Artilharia Antiaérea, apresentando respetivamente um valor x_m igual a 7,56; 7,28; 7,19; 7,43; 7,17; 7,18, e que a média menor, em todas as dimensões da liderança, acima indicadas é da Unidade de Apoio, apresentando um valor de x_m idêntico a 5,51; 5,57; 5,38; 4,68; 4,46; 4,56, respetivamente

No que diz respeito à dispersão das respostas, na dimensão “orientação para a missão” (OME) verifica-se uma maior dispersão de respostas no Esquadrão de Reconhecimento e menor na Companhia de Engenharia; Relativamente às dimensões “tomada de decisão” (TD), “visão do ambiente externo e interno” (VEI), “gestão de conflitos” (GC) e “trabalho de equipa e coesão” (TEC) visualiza-se uma maior dispersão

²⁵ Para melhor leitura dos valores, ver Apêndice B – Análise Descritiva por Armas

²⁶ Legenda: CP – Competição; EV – Evitamento; CPM – Compromisso; ACM – Acomodação; CLB – Colaboração.

na Companhia de Transmissões, e menor na Companhia de Engenharia. Quanto à dimensão “liderança participativa” (LP), a Companhia de Transmissões tem maior dispersão nas respostas enquanto o Grupo de Artilharia de Campanha apresenta menor desfasamento nas mesmas.

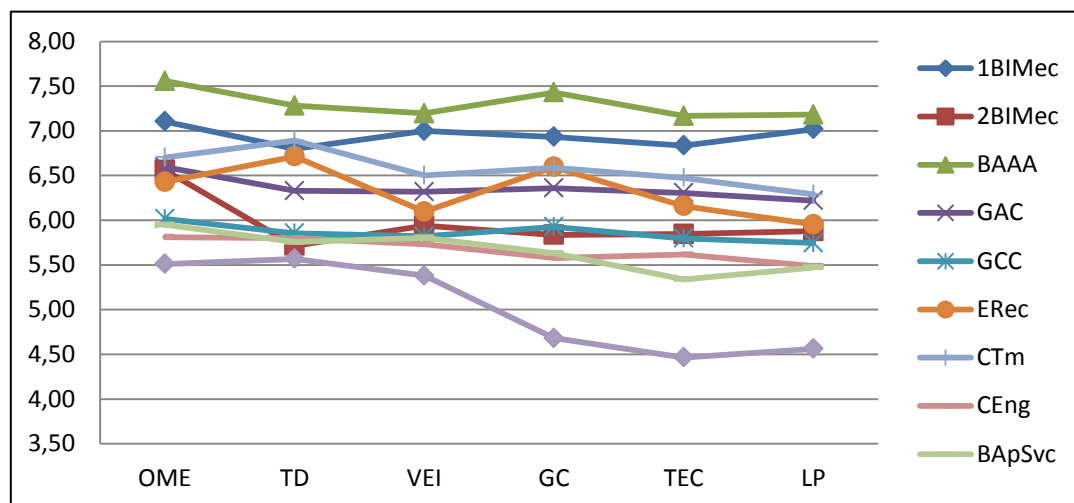


Gráfico n°9²⁷ - Dimensões da Liderança por Unidades.

Como se pode visualizar no Gráfico n°10, quanto às dimensões de gestão de conflitos, verifica-se que a unidade com maior valor de média nas dimensões “necessidades não satisfeitas” (NNS) ($X_m = 6,43$), DP ($X_m = 6,48$), “não funcionamento da hierarquia” (HQ) ($X_m = 6,54$) e “falta de profissionalismo” (FP) ($X_m = 6,46$) é o 1BIMec e na dimensão CP é o 2BIMec ($X_m = 7,36$). Nas dimensões “necessidades não satisfeitas” ($X_m = 3,55$), “desempenho” ($X_m = 2,85$) e não funcionamento da hierarquia ($X_m = 4,06$), a que apresenta menor valor de média é a UnAp. Na dimensão “desempenho” a CTm apresenta menor média ($X_m = 6,13$), e na dimensão “falta de profissionalismo”, tanto o GAC como a UnAp apresentam o valor mais baixo ($X_m = 4,61$). Relativamente à dispersão de repostas, a UnAp apresenta maior dispersão nas dimensões “necessidades não satisfeitas”, “complexidade organizacional e “critério de desempenho e recompensas”, e o BApSvc apresenta maior dispersão nas dimensões “não funcionamento da hierarquia” e “falta de profissionalismo”. Nas dimensões “necessidades não satisfeitas” e “complexidade organizacional”, a BAAA apresenta menor desfasamento de repostas, a CEng é a unidade com menor dispersão nas dimensões “desempenho” e “falta de profissionalismo”, e a UnAp é a unidade com menor desfasamento na dimensão “não funcionamento da hierarquia”.

²⁷ Para melhor leitura dos dados consultar Apêndice C – Análise Descritiva por Unidades.

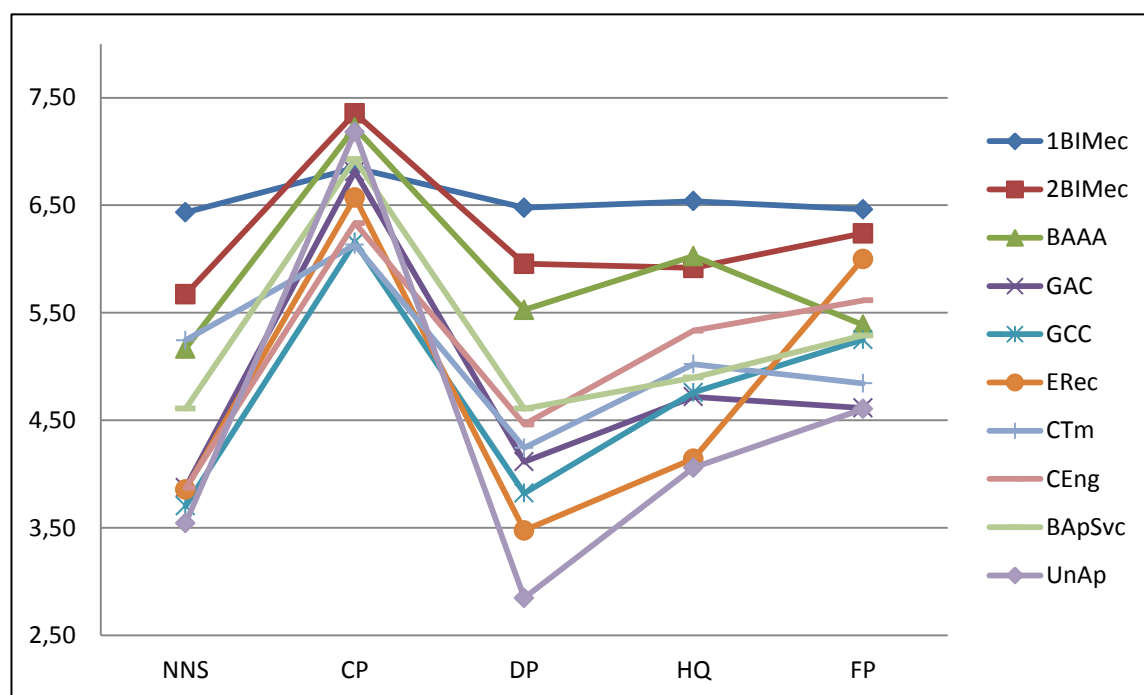


Gráfico n°10²⁸ - Dimensões da Gestão de Conflitos por Unidades.

Nas dimensões de influenciadores de conflito, como ilustra a Figura n°13, quanto à “competição”, a Unidade de Apoio é a que tem maior média ($X_m = 5,98$) e a que tem menos é a Bateria de Artilharia Antiaérea ($X_m = 4,17$). A Companhia de Transmissões apresenta maior dispersão de respostas e o Esquadrão de Reconhecimento apresenta menor. Quanto à dimensão “evitação”, a Companhia de Transmissões apresenta maior média ($X_m = 4,85$) e a Bateria de Artilharia Antiaérea apresenta menor ($X_m = 3,62$). O 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado apresenta maior dispersão de respostas e a Companhia de Engenharia tem menor dispersão. Quanto ao compromisso, o 2º Batalhão de Infantaria Mecanizado apresenta maior média ($X_m = 5,49$) e o Batalhão de Apoio de Serviços apresenta menor valor ($X_m = 4,80$); relativamente à dispersão, o Esquadrão de Reconhecimento apresenta maior e a Companhia de Engenharia tem menor dispersão. Quanto à “acomodação”, o Grupo de Artilharia de Campanha apresenta maior valor ($X_m = 5,00$), e a Unidade de Apoio apresenta menor valor ($X_m = 2,85$). O BAPSvc tem maior dispersão de respostas e a Bateria de Artilharia Antiaérea, apresenta menor dispersão de respostas. Relativamente à colaboração, o 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado apresenta maior média ($X_m = 5,94$) e a

²⁸ Para melhor leitura dos dados consultar Apêndice C – Análise Descritiva por Unidades.

Unidade de Apoio menor ($X_m = 3,98$). O Grupo de Carros de Combate apresenta maior dispersão de respostas e a Companhia de Engenharia apresenta menor.

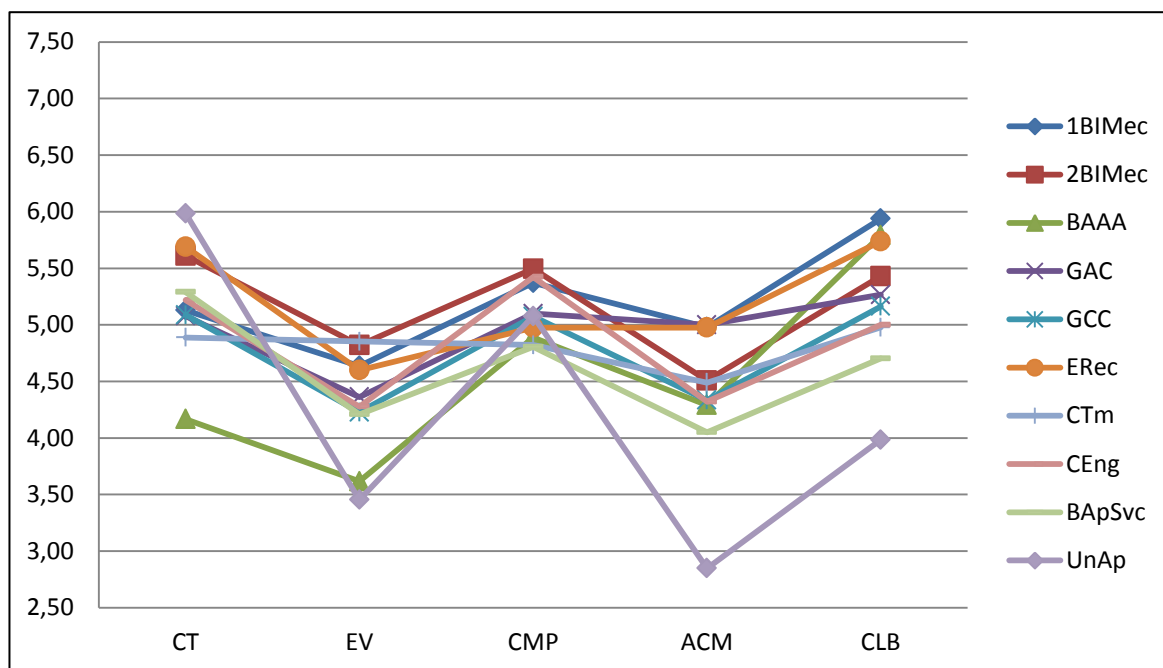


Gráfico n°11²⁹ - Dimensões dos Influenciadores de Conflitos por Unidades.

5.4. Diferenças Significativas segundo a Percepção dos Subordinados

5.4.1 Diferenças significativas entre os comportamentos de liderança dos Oficiais Subalternos

Hipótese n°1: Existem diferenças significativas entre os comportamentos de liderança dos Oficiais Subalternos das várias Armas da Brigada Mecanizada do Exército Português

De acordo com os valores da Tabela- Análise descritiva por Armas, no apêndice B – Análise Descritiva por Armas, verifica-se, com $p < 0,05$, que os subordinados percebem significativamente diferente os comportamentos de liderança dos seus Subalternos. Uma vez que diferem nestas dimensões³⁰, podemos concluir que existem diferenças significativas no que respeita em melhorar a eficiência e eficácia para a consecução dos objetivos, bem como na luta pelo alcance dos objetivos sem desânimo.

²⁹ Para melhor leitura dos dados consultar Apêndice C – Análise Descritiva por Unidades.

³⁰ Nas dimensões de “orientação para a missão”, “tomada de decisão”, “coesão e trabalho de equipa” e “liderança participativa”.

Difere-se também na forma de comunicar, na medida em que afirma com clareza quando não está de acordo com alguma situação. Existe a diferença na flexibilidade em trabalhar com equipas de diferentes ideais e culturas com um certo facilitismo. A questão de possuir a franqueza em explicar aos seus subordinados quais os seus pontos fortes e fracos, bem como a capacidade de fazer com que os subordinados se sintam importantes.

O líder deve entusiasmar os seus subordinados na execução das tarefas, promovendo um sentimento de coesão. Deve orientar e treinar os subordinados, adaptando o auxílio conforme as necessidades, o interesse e as capacidades (Bass, 1990).

5.4.2 Diferenças significativas entre os estilos de gestão de conflitos dos Oficiais Subalternos

Hipótese nº2: Existem diferenças significativas entre os estilos de gestão de conflitos dos Oficiais Subalternos das várias armas da Brigada Mecanizada do Exército Português.

De acordo com os valores da Tabela, em apêndice D- Relações Significativas Entre Subalternos, verifica-se, com $p < 0,05$, que os subordinados percecionam significativamente diferentes os estilos de gestão de conflitos dos seus subalternos, nas dimensões “necessidades não satisfeitas”, “critério de desempenho e recompensas”, “não funcionamento da hierarquia” e “falta de profissionalismo”. Relativamente à dimensão das “necessidades não satisfeitas”, existe diferenças significativas que transmitem que as necessidades são satisfeitas, nomeadamente no que respeita ao possuírem o que precisam para exercer as suas funções. Quanto à dimensão “critério de desempenho e recompensas”, existem diferenças significativas na medida em que os militares sentem que os seus atos e desempenhos são reconhecidos, nomeadamente pelo superior hierárquico. Relativamente ao “não funcionamento da hierarquia” os militares constatarem que a informação lhes tem chegado pela devida cadeia hierárquica e que os conflitos relacionados com a diferença de hierarquia não têm ocorrido. No que respeita à “falta de profissionalismo”, não é identificada falta de profissionalismo nos seus camaradas, bem como as tarefas têm sido cumpridas de forma profissional (Rouco, 2012).

Os conflitos ao nível profissional e pessoal, entre o líder e os subordinados, podem tornar a organização num local onde a mudança e o desenvolvimento já não existam, fazendo com que a própria organização se torne indesejável (Chagas, 2010).

5.4.3 Fatores influenciadores de conflitos dos Oficiais Subalternos das várias armas da Brigada Mecanizada

Hipótese nº3: Existem diferenças significativas entre os factores influenciadores de conflitos dos militares das várias armas da Brigada Mecanizada do Exército Português.

Segundo a Quadro nº6 verifica-se que, com $p<0,05$, que os subordinados percebem significativamente diferente os fatores influenciadores dos Subalternos, nas dimensões “acomodação” e “colaboração”. No que respeita a estas dimensões os militares sentem que em tentativa de suavizar as discordâncias há uma ligeira tendência em aceitar a proposta do outro bem como o seu Comandante Subalterno tem tendência em preferir negociar e gerar bom senso. Por outro lado também se afirma que alguns dos seus Comandantes Subalternos exploram as diferenças, isto é, não mudam a sua posição mas também não a impõe. Do mesmo modo, os subordinados percebem que os seus Subalternos Comandantes procuram agir como um mediador, explorando as diferenças, ao invés de agirem como adversário.

Conforme os resultados no Gráfico nº6 podemos verificar que o conflito pode ser visto como agradável e cooperativo, por conseguinte, o conflito no seio da organização pode ser designado como positivo (Rahim, 1983).

O conflito reforça os sentimentos de identidade, levando os envolvidos a ficarem mais despertos e a empenharem-se mais, o que conduz a uma melhor execução nas tarefas e encontro de soluções. Auxília também a que o grupo fique mais coeso, com maior facilidade de reconhecimento nos interesses mútuos, havendo propósito e interesse pelo trabalho de grupo (Moreira, Silva & Cunha, 2003).

Dimensões		Of Sub	Significância (sig)
ACM	Sub 1 - 1 BIMec	Sub 1 - UnAp	0,002
	Sub 2 - 1 BIMec	Sub 3 - 1 BIMec	0,043
		Sub 1 - UnAp	0,000
	Sub 3 - 1 BIMec	Sub 2 - 1 BIMec	0,043
	Sub 4 - 1 BIMec	Sub 1 - UnAp	0,019
CLB	Sub 2 - 1 BIMec	Sub 1 - BApSvc	0,020
	Sub 2 - 1 BIMec	Sub 1 - UnAp	0,004
	Sub 3 - 1 BIMec	Sub 1 - BApSvc	0,037
		Sub 1 - UnAp	0,007

Quadro nº6 - Fatores influenciadores de conflitos dos Oficiais Subalternos das várias armas.

5.4.4 Fatores influenciadores de conflitos dos militares quanto às Unidades da Brigada Mecanizada

Hipótese nº4: Existem diferenças significativas entre os factores influenciadores de conflitos dos militares quanto às Unidades da Brigada Mecanizada do Exército Português.

Relativamente ao Quadro nº7, é possível verificar, com $p < 0,05$, que existe diferenças significativas entre os fatores influenciadores de conflitos quanto às unidades da Brigada Mecanizada, nas dimensões “acomodação” e “colaboração”. No que respeita à “acomodação”, nas Unidades em que esta dimensão é significativa, os militares afirmam que o seu Comandante Oficial Subalterno tende a facilitar a vida às outras pessoas com o propósito de evitar discussões. Quanto às Unidades onde a dimensão da “colaboração” é significativa é afirmado pelos subordinados, que o seu Comandante Oficial Subalterno procura encontrar uma solução que seja mutuamente satisfatória e que antes de tomar qualquer decisão certificam-se sempre que a outra parte o escutou e que ele escutou a outra parte de igual modo.

Na acomodação uma das partes em conflito considera mais os interesses da outra parte do que os seus próprios sujeitando-se aos interesses do outro (Cunha, Rego e Cardoso, 2004). Este comportamento pode ser vantajoso, na medida em que seja um estímulo a uma cooperação futura entre ambos.

Na colaboração existe uma posição assente na procura do agrado de ambas as partes durante o processo de conflito. Tem como benefício, permitir que as partes lidem com o problema e não apenas com sintomas, e que lidem com os interesses e não com as posições (Thomas, 1992).

Quadro nº7 - Diferenças significativas entre os fatores influenciadores quanto às Unidades da Brigada Mecanizada.

Dimensões	Unidades		Significância (sig)
ACM	1BIMec	UnAp	0,002
	GAC	UnAp	0,008
CLB	1BIMec	UnAp	0,012

5.5 Correlações Significativas entre as Variáveis Dependentes

Hipótese nº5: Existem relações significativas entre as várias dimensões de liderança, gestão de conflitos e influenciadores de conflitos, nos militares das Unidades da Brigada Mecanizada do Exército Português, quanto aos:

- Hipótese nº5.1: Comportamentos de liderança e os estilos de gestão de conflitos dos Oficiais Subalternos
- Hipótese nº5.2: Comportamentos de liderança dos Oficiais Subalternos e os fatores influenciadores de conflitos dos subordinados.
- Hipótese nº5.3: Estilos de gestão de conflitos dos Oficiais Subalternos e os fatores influenciadores de conflito dos subordinados.

Segundo o Quadro nº8, verifica-se, nas Armas, que existem correlações significativas, sendo o valor da correlação de *Pearson* maior que 0,6, entre as dimensões dos comportamentos de liderança, “orientação para a missão”, “tomada de decisão”, “visão do ambiente externo e interno”, “gestão de conflitos”, coesão e trabalho de equipa” e “liderança participativa”, com uma dimensão dos influenciadores de conflitos, nomeadamente a “colaboração”. A dimensão da “tomada de decisão” e da coesão e trabalho de equipa” consideraram-se significativas, apesar de serem inferiores a 0,60, estão muito próximo do mesmo.

Não são verificadas relações significativas nos Serviços, uma vez que o valor de correlação de Pearson³¹ é inferior ao valor de 0,6.

Quadro nº 8 – Correlações significativas entre variáveis dependentes.

Dimensões	NNS	CP	DP	HQ	FP	CP	EV	CMP	ACM	CLB
OME	0,39**	0,37**	0,36**	0,40**	0,26**	-0,13*	-0,09	0,24**	0,15*	0,65**
TD	0,38**	0,35**	0,35**	0,39**	0,26**	-0,13*	-0,12*	0,18**	0,16**	0,58**
VEI	0,36**	0,26**	0,31**	0,38**	0,21**	-0,16**	-0,08	0,20**	0,16**	0,60**
GC	0,39**	0,36**	0,35**	0,40**	0,28**	-0,15*	-0,09	0,20**	0,19**	0,64**
TEC	0,40**	0,39**	0,36**	0,42**	0,32**	-0,16**	-0,13*	0,15	0,14*	0,59**
LP	0,40**	0,27**	0,32**	0,36**	0,19**	-0,14*	-0,09	0,22**	0,18**	0,62**

³¹ O coeficiente de correlação de Pearson, também chamado de "coeficiente de correlação produto-momento", mede o grau da interligação.

Capítulo 6

Conclusões e Recomendações

6.1 Introdução

No atual capítulo será exposto a confirmação ou infirmação das hipóteses previamente formuladas, responder às perguntas derivadas e à pergunta de partida.

Seguidamente, serão apresentadas as conclusões que se consideram mais pertinentes. É também apresentada uma reflexão crítica às limitações do trabalho de investigação.

Por fim, serão feitas algumas recomendações e sugestões para futuras investigações neste domínio de análise, tendo em conta que se pode melhorar no âmbito da gestão de conflitos, em unidades militares.

6.2 Verificação Das Hipóteses

Hipótese nº1: Existem diferenças significativas entre os comportamentos de liderança dos Oficiais Subalternos das várias Armas e Serviços da Brigada Mecanizada do Exército Português.

A hipótese confirma-se totalmente, como é possível pela observação no Apêndice D – Relações significativas entre Subalternos, página 14, onde estão espelhados os valores que permitem verificar a diferença entre os vários Oficiais, segundo as variáveis. Os Comandantes Subalternos exibem comportamentos de liderança significativamente diferentes segundo a perceção dos subordinados, nomeadamente nas seguintes variáveis “orientação para a missão através do exemplo e da ética”, “tomada de decisão e planeamento”, “coesão, trabalho de equipa e cooperação” como ainda na dimensão “liderança participativa”.

Hipótese nº2: Existem diferenças significativas entre os estilos de gestão de conflitos dos Oficiais Subalternos das várias Armas/Serviços da Brigada Mecanizada do Exército Português.

A hipótese confirma-se totalmente, como se observa no Apêndice D – Relações significativas entre Subalternos, páginas 15, 16 e 17, onde estão espelhados os valores que permitem verificar a diferença entre os vários Oficiais, segundo as variáveis. Os

Comandantes Subalternos exibem comportamentos de liderança significativamente diferentes segundo a percepção dos subordinados, nomeadamente nas seguintes variáveis “necessidades não satisfeitas”, “critério de desempenho e recompensas”, “não funcionamento da hierarquia” como ainda na dimensão “falta de profissionalismo”.

Hipótese nº3: Existem diferenças significativas entre os fatores influenciadores de conflitos dos militares das várias Armas/Serviços da Brigada Mecanizada do Exército Português.

A hipótese confirma-se parcialmente, como é possível pela observação no Quadro nº6 – Fatores Influenciadores de conflitos dos Oficiais Subalternos das várias Armas/Serviços, página 46, onde estão espelhados os valores que permitem verificar a diferença entre alguns Oficiais, segundo as variáveis. Os Comandantes Subalternos exibem comportamentos influenciadores de conflitos, significativamente diferentes, nomeadamente nas seguintes variáveis “acomodação” e “colaboração”.

Hipótese nº4: Existem diferenças significativas entre os fatores influenciadores de conflitos dos militares quanto às Unidades da Brigada Mecanizada do Exército Português.

A hipótese confirma-se parcialmente como se pode observar no Apêndice E – Relações Significativas entre Unidades da Brigada Mecanizada, páginas 18 à 28, onde estão espelhados os valores que permitem verificar a diferença entre algumas Unidades da Brigada Mecanizada, segundo as variáveis. Existem diferenças significativas entre os fatores influenciadores de conflito, quanto as Unidades da Brigada Mecanizada, quanto às variáveis da “acomodação” e “colaboração”.

Hipótese nº5: Existem relações significativas entre as várias dimensões de liderança, gestão de conflitos e influenciadores de conflitos, nos militares das Unidades da Brigada Mecanizada do Exército Português, quanto aos:

- **Hipótese nº5.1: Comportamentos de liderança e os estilos de gestão de conflitos dos Oficiais Subalternos**
- **Hipótese nº5.2: Comportamentos de liderança dos Oficiais Subalternos e os factores influenciadores de conflitos dos subordinados.**
- **Hipótese nº5.3: Estilos de gestão de conflitos dos Oficiais Subalternos e os factores influenciadores de conflito dos subordinados.**

A hipótese confirma-se parcialmente, como é possível pela observação no Quadro nº8 – Correlações Significativas entre as Variáveis Dependentes, página 49. A sub hipótese

nº5.1 não se confirma, pois os valores das correlações são inferiores a 0,60. Quanto à sub hipótese nº5.3, também não se confirma pelo mesmo motivo. Contrariamente às sub hipóteses anteriores, a sub hipótese nº5.2 confirma-se, uma vez que os valores das correlações são maioritariamente superiores a 0,60, e os que são inferiores ao mesmo valor, são muito próximos deste, podendo também serem considerados.

6.3 Resposta Às Perguntas Derivadas

Questão Derivada nº 1: “Quais os comportamentos de liderança praticados pelos Oficiais Subalternos das várias Armas/Serviços da Brigada Mecanizada do Exército Português?”

Os comportamentos de liderança mais praticados pelos Oficiais Subalternos da Brigada Mecanizada, segundo os seus subordinados, centram-se na capacidade de conseguir fazer com que estes se sintam relevantes no grupo, bem como a capacidade de identificar o bom desempenho dos subordinados. É também de notar a comunicação com transparência, e a implementação de soluções com vista ao melhoramento do desempenho fazem parte dos comportamentos de liderança dos Oficiais Subalternos da BrigMec. Da mesma forma, são apontados comportamentos dos Oficiais Subalternos das várias A/S, como o facto de possuírem a capacidade de anteciparem situações passíveis de não se preverem, como ainda a lealdade para com os inferiores em transmitir-lhes os seus pontos fortes e fracos. Adicionando a isto, a capacidade de desenvolver nos subordinados um sentimento de união e espírito de corpo, são também comportamentos de liderança que fazem parte do leque de comportamentos notados pelos subordinados em relação aos Oficiais Subalternos das várias A/S da BrigMec.

Questão Derivada nº 2: “Quais os principais fatores que na atualidade estão a originar conflitos comportamentais nas Unidades da Brigada Mecanizada do Exército Português?”

Ao nível intrapessoal o principal fator é o não funcionamento da hierarquia. Existe uma cadeia hierárquica, a qual deve ser respeitada e serve para transmitir a informação, tanto de cima para baixo, como de baixo para cima, e tal fator tem falhas. É notado que nem sempre a cadeia hierárquica funciona como deveria. Ao nível interpessoal os principais fatores que originam conflitos são as necessidades não satisfeitas, pois existem unidades em que os militares não sentem as suas necessidades satisfeitas, e sentem também

que não têm o que precisam para exercer as suas funções. Quanto à variável “critério de desempenho e recompensa”, existem unidades em que os militares sentem que o seu desempenho não é devidamente reconhecido, o que contribui para o facto dos militares não se empenharem tanto, pois não se encontram motivados.

Questão Derivada nº 3: “Quais as medidas de prevenção para evitarem os conflitos?”

As principais medidas sujeitas de se usar, na prevenção de conflitos comportamentais passa por um melhor funcionamento da cadeia hierárquica, criando assim uma base sólida, em que os militares sintam que esta funciona estando assim integrados na mesma; Os militares ao serem reconhecidos pelo seu desempenho, esforço, e dedicação, auxilia à prevenção dos conflitos, uma vez que estes se sentirão motivados para continuarem com o bom desempenho;

6.4 Resposta À Pergunta de Partida

“Quais os comportamentos de liderança que medeiam a gestão dos conflitos comportamentais existentes na Brigada Mecanizada do Exército Português?”

Os comportamentos de liderança que concorrem para a mediação dos conflitos comportamentais entre os militares são: a capacidade para motivar através do exemplo, o otimismo e entusiasmo, o ato de criar o sentimento de relevância e importância dentro do grupo. A comunicação clara e transparente, como ainda e a implementação de soluções com vista à melhoria da execução de tarefas dos subordinados e o reconhecimento de um bom desempenho, impulsiona imenso para que os conflitos sejam mediados através de tais comportamentos. A questão dos Oficiais Subalternos possuem a capacidade de anteverem situações inesperadas e de se afirmarem com uma tomada de decisão firme e confiante em situação alguma, transmite competência e capacidade de liderança, fazendo com que os subordinados sigam o seu líder, sem qualquer tipo de dúvida, promovendo um sentimento de união e espírito de corpo harmonizando o possível conflito que possa haver. Os Oficiais Subalternos Comandantes da Brigada Mecanizada são vistos como mediadores perante um conflito, não tomando partes, ou não impulsionando assim o conflito. É notada a preocupação, no decorrer da execução de tarefas, de não remover a responsabilidade dos subordinados, bem como a de entender as necessidades dos mesmos.

6.5 Conclusões

Através dos resultados obtidos conclui-se que os Comandantes Subalternos exibem comportamentos de liderança, segundo a perceção dos subordinados, inseridos dentro das variáveis “orientação para a missão através do exemplo e da ética”, “tomada de decisão e planeamento”, “coesão, trabalho de equipa e cooperação” como ainda na dimensão “liderança participativa”. Comportamentos esses que são comuns com um tipo de liderança transformacional, tais como orientar e treinar os subordinados como ainda promover um desempenho acima do normal pelo seu carisma e pelo reconhecimento que dão dos seus Homens, bem como a lealdade que têm para com os subordinados.

No que respeita aos conflitos, em particular ao nível intrapessoal a variável do “não funcionamento da hierarquia”, existe alguns problemas no funcionamento da estrutura organizacional em algumas Unidades, participando assim para a insatisfação e desmotivação dos subordinados. Ao nível das variáveis do “critério do desempenho e recompensas” e a “falta de profissionalismo”, contribui para que os militares não se sintam valorizados e sentem que os seus problemas não são ouvidos superiormente ou que não lhes chega a totalidade de informação que consideram necessária. Todavia não é possível contribuir sempre que se queira, para a satisfação de necessidades dos inferiores hierárquicos, pois algumas estão fora da esfera de poder da cadeia hierárquica, bem como da organização militar, assim como a informação, pois os subordinados não precisam de saber tudo, só o que compete para o seu nível. No entanto, o reconhecimento e compreensão, principalmente nas Unidades que são mais sentidas, como a Unidade de Apoio, poderão ajudar a anular o facto de as suas necessidades não serem satisfeitas.

Sintetizando, deve existir uma troca de informações de uma maneira aberta e honesta entre as partes. Os assuntos devem ser discutidos e resolvidos de forma clara, para benefício mútuo das partes em conflito, sendo isto alcançado através do confronto dos assuntos e da vontade dos envolvidos em reconhecer o que está errado e o que merece atenção.

Assim sendo, conclui-se que é vantajoso para a organização manter uma ligeira intensidade de conflito, na medida em que esta ativa os indivíduos, obrigando-os a tomarem iniciativa e a refletirem em soluções, como ainda a agirem, desencadeando desta forma o desenvolvimento da organização.

6.6. Limitações à Investigação

Uma das limitações à investigação prende-se com o limite de páginas imposto, pela necessidade de expor informação mais perceptível, no que diz respeito a gráficos e tabelas, o que levou por vezes ao anulamento dos mesmos para não exceder o limite de páginas. Outra limitação remete para o tempo de redação, uma vez que tem de se aguardar por respostas, por parte das Unidades para que seja possível a colocação de inquéritos.

6.7. Propostas e Recomendações

No nosso ponto de vista, deveria haver no quarto ano da Academia Militar, uma unidade curricular anual sobre metodologia para este tipo de trabalhos, bem como uma unidade curricular semestral sobre o SPSS, visto ser uma ferramenta em crescente uso em trabalhos deste género, e não ser dada qualquer tipo de formação neste âmbito.

6.8. Investigações Futuras

Para investigações futuras sugere-se a replicação deste estudo no âmbito das outras brigadas, como a de Reação Rápida e a de Intervenção, e futuramente, uma comparação entre as três brigadas. Ainda mais pertinente seria a replicação deste estudo, ao nível dos três ramos das Forças Armadas (Armada, Exército e Força Aérea), e ainda a comparação entre eles.

Bibliografia

- Academia Militar (2013). *NEP520/DE*, de 30 de junho.
- Avolio, B.J., & Bass, M.B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3th ed.). Nebraska: Mind Garden, Inc.
- Barracho, C., & Martins, C. (2010). *Liderança e Género*. Lisboa: Sílabo
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications*, (3ª E.) London: The Free Press
- Bergamini, C. (2002). *O Líder Eficaz*. São Paulo: Atlas.
- Bilhim, J. A. (1996). *Teoria organizacional - estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blainey, G. (1988). *The causes of war*. Melbourne: Macmilan.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Brown, M. E. (1996). *The International Dimensions of Internal Conflict*. London: MIT Press.
- Burns, J.M. (1979). *Leadership*. New York, USA: Haper e Row, Publishers.
- Bryant, S.E. (2003). *The Role Of Transformational and Transactional Leadership on Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. The Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.9, Nº4, pp. 32-44.
- Cavalcanti, A. C. (2006). *O Gestor e seu papel na Gestão de Conflitos*. Obtido em 5 de janeiro de 2013, de Biblioteca Digital: http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/ELPS-6VDGR6/antonio_carlos.pdf?sequence=1
- Chagas, S. (2010). *O papel do líder na gestão de conflitos*. Obtido em 21 de abril de 2014, em <http://www.webartigos.com/artigos/o-papel-do-lider-na-gestao-de-conflitos/53647/>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. A., & Cardoso, C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (3ª ed.). Lisboa: RH.
- De Dreu, C. K., Harink, F., & Van Vianen, A. E. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. In C. L. Cooper, & I. T. Robertson, *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 14, pp. 376-405). Chichester, UK: Wiley.

- Fachada, M. O. (2013). *Psicologia das relações interpessoais* (6ª ed., Vol. I). Lisboa: Rumo.
- Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de psicologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal,L.
- Levine, J. M., & Thompson, L. (1996). *Conflict in groups*. In *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 745-776). New York: Guilford.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística: com utilização do SPSS* (2ª ed.). Lisboa: Silabo.
- Moreira, M., Silva, P., & Cunha, P. (2003). *Estilos de Gestão de Conflitos nas Organizações: uma contribuição para a prática construtiva da resolução de conflitos*. In *Recursos Humanos Magazine* (pp. 42-45). Lisboa: RH,Lda.
- Moss, S.A., & Ritossa, D.A. (2007). *The Impacto f Goal Orientation on the Association between Leadership Style and Follower Performance, Creativity and Work Attitudes*. *Leadership*, Vol.3, N°433.
- Olson, J. M., & Zanna, M. (1991). *Attitudes and beliefs*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Pereira, J. M., & Gomes, B. M. (2007). *Gestão de Conflitos*. Instituto Politécnico de Coimbra.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organisations*. Marshfield: Pitman Pub.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: concepts and models. In *Administrative Science Quarterly*, 296-320.
- Putnam, L. (1997). *Productive Conflict: Negotiaton as Implicit Coordination*. In C. Dreu, & E. V. Vliert, *Using Conflicts in Organizations*. Londres: Sage Publications.
- Putnam, L., & Wilson, C. (1982). *Communicative strategies in organizational conflicts: Reliability and validity of a measurement scale*. *Communication Yearbook*.
- Quivy, R., & Campenhouldt, L. V. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rahim. (1983). *A measure of styles of handling interpersonal conclict*. *Academy of Management Journal*, 26, 368-376.
- Rahim, M. (2002). *Toward a Theiry oh Managging organizational conflict*. In *The Internacional Jornal of Conflict Management*, 206-235.
- Rahim, M., & Bonoma, T. (1983). *Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention*. *Psychological Reports*, 16, 143-155.

- Rego, A. (1997). *Liderança nas Organizações: teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Reitter R. —*Peut on enseigner le leadership ?*, in : HEC L'école des managers de demain, Economica, 1994.
- Robbins, S. (1978). *Conflict Management and Conflict Resolution Are Not Synonymous Terms*. In California Management Review, 67-75.
- Rouco. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.
- Rouco & Sarmiento (2012). *Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competência de Liderança em Contexto Militar*. Proelium. Série VII. Nº3, 18-42
- Rubin, J., Pruitt, D., & Kim, S. (1994). *Social conflict, escalation, stalemate and settlement*. New York: McGraw-Hill.
- Russo, R. (2013). *O líder e a resolução de conflitos*. Revista – E-FAPPEs, São Paulo, vol8, Nº2,jul-dez, obtido em 26 de maio de 2014: <http://www.webartigos.com/artigos/o-papel-do-lider-na-gestao-de-conflitos/53647/#ixzz32rtgYdkC>
- Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada* (2ª ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Scholtes, P.R. (1998). *The leaders handbook*. New York: McGraw-Hill
- Selznick, A. (1957). *Leadership in administration*. New York: Harper & Row.
- Thomas, K. W. (1992). *Conflit and negociation processes in organizations psychology* (2ª ed.). California: Consulting Psychologist Press.
- Torres, C. T. (2012). *Estilos de gestão construtiva de conflitos numa organização empresarial*. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Vaughn, T.B. (1985). *Liderança: Uma Filosofia Pessoal*. Military Review, Edição Brasileira, 3º. Trimestre, 45-53.
- Vieira, G.B. (2002). *Liderança Militar*. Lisboa: Academia Militar

APÊNDICES

Apêndice A: Questionário do Inquérito



ACADEMIA MILITAR

INQUÉRITO DE LIDERANÇA

Rouco (2012)

Este questionário tem objetivos meramente académicos e está inserido no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada. O presente questionário é na sua totalidade confidencial, na qual os seus dados não serão tratados discriminadamente e sendo apenas utilizados para fins estatísticos no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicado referido.

Não se consideram respostas certas ou erradas. Seja sincero, o rigor das suas respostas é fundamental para que os resultados deste estudo nos forneçam informação verdadeira. Desta forma solicito a V. Ex.^a que me responda a este inquérito que servirá de suporte para atingir os objetivos desta investigação.

Muito obrigado pelo seu contributo e colaboração, sem a qual não seria possível a realização desta investigação!

Parte I

Dados Sociodemográficos

1. Posto: _____
2. Arma/ Serviço: _____
3. Cargo/ Função Atual: _____
4. U/E/O - SubUnid _____

5. Quadro:

1. QP ☐
2. RV/ RC ☐

6. Género:

1. Feminino ☐
2. Masculino ☐

7. Idade:

1. 20 anos ou menos ☐
2. De 21 a 30 anos ☐

3. De 31 a 40 anos ☐
4. Mais de 40 anos ☐

8. Grau académico:

1. 12ª ano ou menos ☐
2. Ensino Superior ☐

9. Última FAI:

(No posto atual)

1. Menos de 3,50 valores ☐
2. De 3,50 a 3,99 valores ☐
3. De 4,00 a 4,49 valores ☐
4. De 4,50 a 4,74 valores ☐
5. De 4,75 a 5,00 valores ☐
6. Não se aplica ☐

10. N° de Participações em FND

1. ☐ 0
2. ☐ 1
3. ☐ 2
4. ☐ 3
5. ☐ Mais de 3

Parte II

Questionário de Competências de Liderança (QCL)

Adaptado de Carlos Rouco (2012)

O meu comandante:
11. Atualiza as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que lhe é exigido.
12. Encoraja a participação dos subordinados na produção de ideias.
13. Faz com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo.
14. Procura conciliar as necessidades e aspirações dos seus subordinados com os objetivos da organização.
15. Quando não está de acordo, sabe dizê-lo com clareza.
16. Reconhece o desempenho eficaz.
17. Visualiza o ambiente externo e interno da organização.
18. Adapta os seus comportamentos às mudanças da situação.
19. Tem a capacidade para antever as situações.
20. Estuda os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo.
21. Implementa soluções para melhorar a eficiência e eficácia no seu grupo.
22. Procura em todos os momentos ser um exemplo através dos seus comportamentos.
23. Na execução das tarefas, apoia sem remover a responsabilidade dos seus subordinados.
24. Possui a capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização.
25. Luta pela consecução dos objetivos sem esmorecer.
26. É reto e íntegro tendo em consideração os seus princípios éticos e os deontológicos da organização.
27. Procura melhorar o seu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão.
28. Procura desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objectivos.
29. Analisa os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática.
30. Dá aos outros reconhecimentos pelas suas prestações.
31. Mantém com clareza o raciocínio perante as situações adversas.
32. Na resolução de conflitos, procura agir como se fosse um mediador e não um adversário.
33. Promove a participação dos subordinados na tomada de decisão.
34. Transmite aos seus subordinados a vontade para cumprir a missão.
35. Trabalha em equipas multi e inter culturais com facilidade.
36. Identifica problemas e procura antecipar soluções.
37. Explica a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos.
38. Consegue promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais.
39. Admite sem rodeios os seus erros e falhas.
40. Transmite confiança aos subordinados nos momentos difíceis.
41. Desenvolve nos outros o sentimento de união e espírito de corpo.
42. Fala com os outros de forma clara.
43. Incentiva à resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses.
44. Têm um discurso convincente.
45. Promove o desenvolvimento das capacidades dos subordinados.

46. Transmite calma aos seus subordinados nas condições de esforço.
47. Promove o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência.
48. Têm capacidade para executar o seu trabalho com eficácia.
49. Mostra posições de confiança nos seus julgamentos.
50. Cria um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros.
51. Age de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas.
52. Toma as decisões com o desacordo dos outros.
53. Desperta nos outros um sentimento de referência.
54. Administra o tempo de forma eficaz.
55. Na resolução de conflitos, certifica-se que ambas as partes se escutaram.
56. Não têm receio de manifestar a sua opinião, mesmo quando sente a hostilidade.
57. Trabalha eficazmente nas várias situações
58. Procura perceber as necessidades e expectativas dos subordinados.

Parte III

Dimensão do Esforço Extraordinário, Satisfação e Eficácia

Decorrente da acção do seu Comandante:
59. Aumenta o meu desejo para ter sucesso
60. É eficaz a responder às exigências organizacionais
61. Tenho satisfação em trabalhar com ele
62. Promove em mim o desenvolvimento de padrões além dos normais
63. É eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros
64. A minha satisfação é elevada
65. Inspira-me para ir além das minhas expectativas
66. É eficaz a liderar o grupo
67. Usa métodos de liderança que me satisfizeram
68. Aumenta a minha vontade para me esforçar mais
69. É eficaz a representar o grupo perante os superiores hierárquicos
70. A forma como se relaciona deixa-me satisfeito

Parte IV

Diagnóstico do Estilo de Gestão de Conflitos

Cada um dos enunciados seguintes, descreve a forma como o seu Comandante encara as situações de conflito. Tenha em conta a forma como realmente o seu Comandante costuma agir e não o modo como pensa que deveria agir. Numa escala de (0) – **Discordo Totalmente** a (10) – **Concordo Totalmente**.

O meu comandante:	
71.	Tenta sempre mostrar ao outro que tem razão e ganhar a discussão
72.	Prefere evitar a pessoa até que o problema se resolva por si
73.	Se discorda das ideias da outra pessoa faz-lhe saber que estão erradas
74.	Tenta esbater as suas discordâncias e aceita as propostas do outro
75.	Explora as diferenças sem alterar a sua posição mas também sem a impor
76.	Sugere que o assunto seja adiado para outro encontro para dar tempo ao tempo
77.	Prefere ganhar do que concordar com compromissos
78.	Não vale a pena tentar mudar as opiniões dos outros. Prefere desistir e dar-lhes razão
79.	Tenta adiar a discussão do assunto até que possa pensar no assunto convenientemente
80.	Nunca recua, mesmo face a um bom argumento da outra parte
81.	Cede às exigências da outra pessoa logo que ela fica mais emotiva acerca de qualquer Assunto
82.	Procura agir como se fosse um mediador e não um adversário
83.	Tem tendência a pôr de lado qualquer aspeto polémico dos assuntos a tratar
84.	Admite que possa estar errado, em parte, em vez de esclarecer as vossas diferenças, desde que consiga alguns dos seus objetivos.
85.	Dedica mais atenção a certificar-se que a outra pessoa entende a sua posição do que tentar entender a dela
86.	Explica os seus objetivos e, a seguir cede um pouco para encontrar uma solução de compromisso
87.	Tem tendência a facilitar a vida à outra pessoa. Assim evita discussões.
88.	Está mais preocupado com os objectivos que são importantes para ele do que a outra pessoa pensa sobre o assunto
89.	Exprime apenas parte daquilo que queria realmente dizer
90.	Procura ser razoável e não exige satisfação de toda as suas preferências, mas tenta conseguir alguns dos seus objectivos
91.	Primeiro, discorda abertamente. Depois, convida a outra parte a discutir as diferenças entre eles.
92.	Aceita muitas vezes soluções de “meias tintas”
93.	Procura encontrar uma solução mutuamente satisfatória
94.	Concorda imediatamente antes que haja discussão
95.	Arranja maneira de resolver as coisas à sua maneira sem ter de discutir o assunto directamente
96.	Explora as vossas diferenças sem alterar a sua posição mas também sem a impor
97.	Antes de qualquer decisão, certifica-se de que a outra pessoa o escutou e de que também escutou a outra pessoa
98.	Acha que se não o agravarmos, com o tempo, o problema tende a resolver-se por si.
99.	Se ambos cederem um pouco, teremos facilmente uma solução

De acordo com a sua percepção indique o grau de concordância com as seguintes afirmações - colocando um "X" no espaço.

Responda a todas as questões mesmo que hesite em alguns casos. Numa escala de (0) – **Discordo Totalmente** a (10) – **Concordo Totalmente**.

Nota: Está a referir- se a si próprio

Decorrente da minha vivência como militar:
100. Sinto que as minhas necessidades são satisfeitas.
101. Reajo bem ao facto de me reger diariamente por regras militares.
102. Considero que sou bem recompensado (a) na função que desempenho.
103. A hierarquia funciona sem interrupções.
104. Não identifico falta de profissionalismo nos meus camaradas.
105. O bom funcionamento da instituição é mais importante do que os meus interesses pessoais.
106. Tenho executado tarefas, apenas da minha competência.
107. Não fico afetado (a) “negativamente”, quando executo tarefas que “já deviam estar feitas”.
108. Tenho o que necessito para exercer as minhas funções.
109. Não me sinto “negativamente” afetado (a) pelas regras e deveres que cumpro. (respeitante à condição militar)
110. Sou reconhecido (a) pelo meu desempenho.
111. A informação tem-me chegado pela devida cadeia hierárquica.
112. As tarefas são cumpridas de forma profissional.
113. Não estou preocupado (a) com a minha situação profissional.
114. Não tenho sido afetado (a) “negativamente” na “atribuição de tarefas”.
115. Os prazos, quando curtos, induzem conflitos.
116. As minhas necessidades não têm sido afetadas.
117. Não tenho problemas com a função que desempenho.
118. As minhas expectativas profissionais tem sido satisfeitas.
119. Não tem ocorrido conflitos, relacionados com a diferenciação hierárquica.
120. Não tem ocorrido falhas na execução das tarefas.
121. A minha profissão dá-me boas perspetivas de futuro.
122. Estou satisfeito (a) com a função que desempenho.
123. Executar tarefas “em cima do joelho”, gera irritações.

**Terminou,
Muito obrigado pela sua colaboração.**

Apêndice B: ANÁLISE DESCRITIVA POR ARMAS

Dimensões ³²	Armas/Serviço	Inf	Cav	Art	Eng	Tms	Smat	SAM	Total
OME	Xm	6,76	6,08	6,86	5,53	7,72	6,23	5,85	6,62
	SD	1,95	2,10	1,62	1,61	1,36	1,87	1,73	1,92
	g1	-0,03	-0,46	-1,06	-1,42	-1,67	-1,11	0,58	-0,19
	g2	-0,51	-0,50	-0,10	0,42	0,49	-0,10	-1,04	-0,45
TD	Xm	6,30	5,99	6,59	5,76	7,85	6,02	5,83	6,30
	SD	1,94	1,95	1,55	1,26	1,34	1,65	1,32	1,85
	g1	-0,38	0,08	-1,23	-1,92	-1,14	-0,32	4,71	-0,23
	g2	-0,29	-0,58	0,25	0,40	-0,23	0,28	-1,95	-0,29
VEI	Xm	6,48	5,86	6,56	5,52	7,48	5,97	5,88	6,37
	SD	1,98	2,06	1,55	1,36	1,37	1,82	1,74	1,91
	g1	0,19	-0,70	-0,71	-1,52	-0,99	-1,33	-0,81	-0,08
	g2	-0,49	-0,21	-0,08	0,18	-0,06	-0,09	-0,60	-0,39
GC	Xm	6,37	6,03	6,65	5,50	7,62	5,75	5,47	6,32
	SD	2,20	2,06	1,67	1,40	1,31	2,09	1,98	2,08
	g1	-0,37	-0,49	-1,04	-0,96	-1,54	-1,02	-0,92	-0,40
	g2	-0,45	-0,23	0,12	0,56	0,14	-0,05	-0,43	-0,36
TEC	Xm	6,32	5,86	6,54	5,68	7,36	5,56	4,93	6,22
	SD	2,05	2,00	1,57	1,55	1,65	1,91	1,56	1,96
	g1	-0,53	-0,38	-0,88	-0,94	-1,36	-1,30	-0,03	-0,56
	g2 S	-0,20	-0,06	-0,20	0,59	0,37	0,13	0,72	-0,13
LP	Xm	6,39	5,78	6,48	5,65	7,35	5,70	5,55	6,27
	SD	2,20	2,34	1,73	1,91	1,75	1,99	2,23	2,14
	g1	-0,23	-0,45	-0,90	-1,32	-1,67	-1,00	-1,26	-0,34
	g2	-0,47	-0,44	0,27	0,12	-0,07	0,13	0,09	-0,37
Total	N	186	43	44	9	10	16	10	318

³² Legenda: OME – Orientação para a missão através do exemplo e da ética; TD – Tomada de decisão e planeamento; VEI – Visão do ambiente externo e interno; GC – Gestão de conflitos; TEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; LP – Liderança participativa

Dimensões ³³	Armas/Serviço	Inf	Cav	Art	Eng	Tms	Smat	SAM	Total
NNS	Xm	6,04	3,72	4,22	3,62	5,03	4,0417	4,36	5,22
	SD	2,14	2,35	1,80	1,37	2,12	2,05435	2,86	2,33
	g1	-0,16	-0,32	-0,47	,308	0,78	-,743	0,47	-0,42
	g2	-0,31	0,20	-0,04	,973	-1,06	-0,43	0,37	-0,14
CP	Xm	7,02	6,22	6,92	6,22	6,26	6,79	6,80	6,83
	SD	1,99	2,02	1,87444	2,14	2,09	2,14	1,87	1,99
	g1	0,48	,677	,397	-0,44	-0,28	-0,64	2,26	0,22
	g2	-0,69	-0,52	-0,61	0,44	-0,50	-0,39	-1,06	-0,58
DP	Xm	6,08	3,76	4,50	4,66	4,26	4,14	4,10	5,29
	SD	2,24	2,18	1,95	1,40	1,92	2,58	2,71	2,38
	g1	-0,07	-0,62	-0,93	0,18	-1,00	-1,00	0,34	-0,67
	g2	-0,58	0,27	0,01	0,61	0,18	0,19	-0,05	-0,23
HQ	Xm	6,20	4,65	5,07	5,37	4,86	4,35	4,86	5,63
	SD	2,02	2,19	2,30	1,49	1,99	2,58	2,31	2,20
	g1	-0,02	-0,32	-0,34	2,41	-0,66	-0,59	2,99	-0,17
	g2	-0,29	-0,01	-0,17	1,35	0,14	-0,03	-0,31	-0,26
FP	Xm	6,24	5,37	4,82	5,70	4,96	4,77	5,73	5,78
	SD	2,06	2,14	1,92	1,59	2,51	1,82	2,22	2,12
	g1	0,18	0,04	0,19	-0,28	-0,73	-0,86	-1,34	-0,22
	g2	-0,51	-0,36	-0,12	,69	,071	0,38	0,26	-0,29
Total	N	186	43	44	9	10	16	10	318

³³ Legenda: NNS – Necessidades não satisfeitas; CP – Complexo organizacional; DP – Critério de desempenho e recompensas; HQ – Não funcionamento da hierarquia; FP – Falta de profissionalismo

Dimensões ³⁴	Armas/Serviço	Inf	Cav	Art	Eng	Tms	Smat	SAM	Total
CT	Xm	5,25	5,19	4,83	5,50	4,98	5,33	6,40	5,22
	SD	1,59	1,86	1,46	1,18	1,60	1,30	2,05	1,61
	g1	0,46	1,38	0,32	0,67	-0,36	-0,10	-1,08	0,64
	g2	0,02	-0,43	-0,48	0,13	-0,10	-0,04	0,01	-0,07
EV	Xm	4,63	4,29	4,16	4,42	4,90	4,15	4,20	4,48
	SD	1,75	1,72	1,39	0,67	1,12	0,92	2,23	1,65
	G1	0,67	-0,20	-0,54	-1,56	-0,72	-0,79	0,41	0,57
	G2	-0,23	0,14	-0,40	0,01	0,46	0,04	0,51	-0,10
CMP	Xm	5,37	5,06	5,04	5,50	4,80	4,63	5,47	5,23
	SD	1,40	1,58	1,24	1,36	1,23	1,34	1,94	1,42
	g1	1,82	1,40	-0,27	-1,26	1,21	-0,50	1,60	1,21
	g2	-0,63	0,18	-0,13	0,10	-0,31	-0,58	0,94	-0,28
ACM	Xm	4,73	4,44	4,81	4,43	4,32	3,73	3,78	4,60
	SD	1,68	1,79	1,53	0,53	1,61	1,69	2,39	1,69
	g1	0,19	1,01	7,02	-0,57	-0,96	-1,52	3,24	0,88
	g2	-0,07	0,28	1,45	-0,24	0,38	-0,27	1,62	0,19
CLB	Xm	5,64	5,26	5,41	5,07	4,85	4,41	5,05	5,44
	SD	1,74	2,00	1,25	1,28	1,87	1,73	2,28	1,74
	g1	-0,07	0,20	-0,13	-1,75	0,33	-0,99	1,95	0,12
	g2	-0,13	-0,24	0,19	-0,05	-0,20	-0,28	0,54	-0,12
Total	N	186	43	44	9	10	16	10	318

³⁴ Legenda: CT – Competição; EV – Evitamento; CMP – Compromisso; ACM – Acomodação; CLB - Colaboração

Apêndice C: ANÁLISE DESCRITIVA POR UNIDADES

Dim	Un	1BIMec	2BIMec	BAAA	GAC	GCC	ERec	CTm	CEng	BApSvc	UnA p	T
OME	Xm	7,10	6,56	7,56	6,59	6,01	6,43	6,70	5,81	5,95	5,51	6,62
	SD	1,90	1,80	1,62	1,56	2,04	2,55	2,29	1,48	2,06	1,50	1,92
	g1	0,27	-0,57	-0,63	-1,00	-0,42	1,16	0,87	-1,06	-0,71	-0,18	-0,19
	g2	-0,56	-0,45	-0,60	0,01	-0,34	-1,44	-0,95	0,11	-0,44	-0,81	-0,45
TD	Xm	6,80	5,71	7,28	6,33	5,85	6,71	6,89	5,80	5,76	5,57	6,30
	SD	1,88	1,78	1,38	1,54	1,96	1,90	2,17	1,07	1,72	1,79	1,85
	g1	-0,42	-0,22	-1,96	-0,96	0,25	-1,48	0,81	-1,37	0,04	-0,78	-0,23
	g2	-0,33	-0,44	-0,07	0,47	-0,59	-0,63	-1,02	0,29	-0,18	-0,41	-0,29
VEI	Xm	7,00	5,94	7,19	6,32	5,82	6,10	6,50	5,73	5,80	5,38	6,37
	SD	1,82	1,94	1,53	1,51	2,08	2,14	2,23	1,41	1,79	1,96	1,91
	g1	0,17	0,43	-1,84	-0,54	-0,52	-1,98	2,38	-0,39	-1,28	-1,99	-0,08
	g2	-0,47	-0,58	-0,05	-0,13	-0,19	-0,44	-1,24	0,49	0,00	-0,19	-0,39
GC	Xm	6,93	5,84	7,43	6,36	5,93	6,60	6,59	5,58	5,63	4,68	6,32
	SD	2,11	2,03	1,57	1,64	2,05	2,17	2,23	1,27	2,09	2,29	2,08
	g1	0,11	-0,50	-1,23	-0,78	-0,36	0,63	1,12	-1,07	-1,11	-1,23	-0,40
	g2	-0,65	-0,39	-0,34	0,31	-0,13	-1,00	-0,96	0,39	-0,10	0,07	-0,36
TEC	Xm	6,83	5,84	7,17	6,31	5,80	6,16	6,47	5,62	5,34	4,46	6,22
	SD	2,05	1,77	1,45	1,57	2,03	1,96	2,11	1,35	1,97	1,54	1,96
	g1	-0,27	-0,72	-1,19	-0,85	-0,25	-0,69	0,28	-0,31	-1,14	-0,37	-0,56
	g2	-0,43	-0,02	-0,35	-0,12	0,00	-0,48	-0,24	0,56	0,05	-0,07	-0,13
LP	Xm	7,02	5,88	7,18	6,22	5,75	5,95	6,29	5,49	5,47	4,56	6,27
	SD	1,99	2,11	1,84	1,64	2,31	2,67	2,39	1,74	2,18	2,23	2,14
	g1	0,30	0,03	-1,20	-0,53	-0,36	0,27	-0,11	-1,07	-0,94	-0,24	-0,34
	g2	-0,66	-0,39	-0,21	0,41	-0,33	-1,13	-0,47	0,27	-0,12	0,78	-0,37
Total	N	109	60	12	36	36	7	15	13	23	11	318

Dim	Un	1BIMec	2BIMec	BAAA	GAC	GCC	ERec	CTm	CEng	BApSvc	UnAp	T
NNS	Xm	6,43	5,67	5,17	3,88	3,70	3,86	5,24	3,87	4,61	3,55	5,23
	SD	2,11	1,95	1,14	1,90	2,42	2,09	2,08	1,32	2,43	2,57	2,34
	g1	-0,29	0,45	-0,51	-0,24	-0,34	1,11	0,75	-0,85	0,02	-0,60	-0,42
	g2	-0,35	-0,48	-0,61	0,34	0,32	-0,99	-0,48	0,48	0,24	0,18	-0,14
CP	Xm	6,85	7,36	7,22	6,81	6,16	6,57	6,13	6,33	6,93	7,18	6,83
	SD	1,97	1,96	1,64	1,97	1,81	3,06	2,13	1,83	1,92	2,55	2,00
	g1	0,92	0,53	1,14	0,31	-0,35	3,51	-0,91	0,08	-0,22	0,07	0,22
	g2	-0,67	-0,91	-0,70	-0,56	-0,08	-1,57	-0,14	0,27	-0,50	-0,94	-0,59
DP	Xm	6,48	5,96	5,53	4,11	3,82	3,48	4,24	4,46	4,61	2,85	5,29
	SD	2,10	2,06	1,63	1,95	2,20	2,30	2,15	1,47	2,51	2,71	2,38
	g1	0,29	-0,64	-0,25	-0,85	-0,56	-1,43	-0,73	-0,21	-0,91	-1,74	-0,68
	g2	-0,70	-0,19	-0,33	0,24	0,39	-0,44	-0,09	0,24	0,05	0,19	-0,23
HQ	Xm	6,54	5,92	6,03	4,72	4,76	4,14	5,02	5,33	4,90	4,06	5,64
	SD	1,91	2,00	2,02	2,33	2,17	2,41	2,18	1,72	2,65	1,82	2,21
	g1	0,76	-0,40	-0,36	-0,71	-0,42	0,36	0,56	0,05	-0,20	1,59	-0,17
	g2	-0,45	-0,37	0,58	-0,24	0,11	-0,65	0,83	0,77	0,11	-1,55	-0,26
FP	Xm	6,46	6,24	5,39	4,61	5,25	6,00	4,84	5,62	5,29	4,61	5,79
	SD	2,02	1,81	2,15	1,83	2,01	2,83	2,62	1,52	2,08	2,74	2,12
	g1	0,19	-0,29	-0,21	-0,05	-0,05	4,23	-0,43	-0,61	-1,08	-1,15	-0,22
	g2	-0,47	-0,22	0,49	-0,57	0,04	-2,02	-0,13	0,61	0,23	0,14	-0,30
Total	N	109	60	12	36	36	7	15	13	23	11	318

Dim	Un	1BIMec	2BIMec	BAAA	GAC	GCC	ERec	CTm	CEng	BApSvc	UnAp	T
CPT	Xm	5,13	5,61	4,17	5,08	5,09	5,69	4,89	5,22	5,29	5,98	5,22
	SD	1,75	1,06	1,34	1,45	1,99	0,92	2,00	1,30	1,68	1,60	1,61
	g1	0,24	-0,02	0,04	0,64	0,97	1,61	0,02	-0,83	0,77	-0,98	0,64
	g2	0,09	0,47	-0,83	-0,55	-0,31	0,58	0,46	0,29	0,59	-0,01	-0,07
EV	Xm	4,64	4,82	3,62	4,36	4,23	4,60	4,85	4,28	4,21	3,45	4,48
	SD	1,99	1,27	1,63	1,27	1,70	1,90	1,36	0,61	1,38	1,71	1,65
	g1	0,34	1,00	-0,56	-0,71	0,24	-2,35	0,00	-0,96	3,73	0,41	0,57
	g2	-0,13	-0,84	-0,09	-0,38	0,18	-0,06	-0,22	0,51	0,74	0,51	-0,10
CPM	Xm	5,37	5,49	4,89	5,10	5,07	4,98	4,82	5,42	4,80	5,08	5,23
	SD	1,51	1,26	1,30	1,23	1,59	1,66	1,18	1,17	1,63	1,38	1,42
	g1	2,31	-0,09	-1,33	0,28	1,90	-1,03	0,34	-0,66	2,48	0,10	1,21
	g2	-0,84	-0,06	0,13	-0,23	0,33	-0,80	-0,41	0,25	0,84	-0,62	-0,28
ACM	Xm	4,98	4,51	4,29	5,00	4,33	4,98	4,49	4,32	4,05	2,85	4,60
	SD	1,83	1,29	0,96	1,67	1,84	1,50	1,49	0,52	2,09	1,45	1,69
	g1	-0,01	-0,48	-1,13	6,37	1,32	1,08	-0,95	-0,74	0,45	0,11	0,88
	g2	-0,12	-0,26	0,05	1,34	0,46	-1,26	0,20	-0,03	0,48	-0,07	0,19
CLB	Xm	5,94	5,43	5,79	5,27	5,16	5,74	4,98	5,00	4,70	3,98	5,44
	SD	1,82	1,43	1,29	1,23	2,04	1,85	1,61	1,17	2,10	1,71	1,74
	g1	-0,35	-0,01	-0,25	-0,13	0,29	-0,53	0,77	-1,22	0,16	-0,34	0,12
	g2	-0,13	-0,35	0,46	0,09	-0,23	-0,05	-0,37	-0,14	0,23	-0,51	-0,12
Total	N	109	60	12	36	36	7	15	13	23	11	318

Apêndice D: RELAÇÕES SIGNIFICATIVAS ENTRE SUBALTERNOS

Dimensões	Of Sub		Sig.
Orientação para a missão através do exemplo e da ética	Sub 3 - 1 BIMec	Sub 1 - GCC	0,04
	Sub 3 - 1 BIMec	Sub 1 - 2 BIMec	0,01
	Sub 2 - 1 BIMec	Sub 1 - UnAp	0,04
Tomada de decisão e planeamento	Sub 3 - 1 BIMec	Sub 1 - UnAp	0,00
	Sub 1 - 1 BIMec	Sub 1 - UnAp	0,01
	Sub 3 - 1 BIMec	Sub 1 - BAAA	0,01
Coesão, trabalho de equipa e cooperação		Sub 1 - GCC	0,02
		Sub 1 - BApSvc	0,00
		Sub 1 - UnAp	0,00
Liderança participativa	Sub 3 - 1 BIMec	Sub 1 - UnAp	0,01

Apêndice D: RELAÇÕES SIGNIFICATIVAS ENTRE SUBALTERNOS

Dimensões		Of Sub	Sig.
Necessidades não satisfeitas	Sub 2 - 1 BImec	Sub 1 - GCC	0,00
		Sub1 - GAC	0,03
		Sub 1 - GCC	0,00
		Sub1 - GAC	0,00
	Sub 3 - 1 BImec	Sub 1 - GCC	0,00
		Sub 1 - ERec	0,02
		Sub 1 - CEng	0,00
		Sub 1 - BApSvc	0,00
		Sub 1 - UnAp	0,00
		Sub 1 - 2 BImec	0,03
	Sub 4 - 1 BImec	Sub1 - GAC	0,00
		Sub 1 - GCC	0,00
		Sub 1 - ERec	0,00
		Sub 1 - CEng	0,00
		Sub 1 - BApSvc	0,00
		Sub 1 - UnAp	0,00
		Sub 4 - 1 BImec	0,03
	Sub 1 - 2 BImec	Sub 1 - GCC	0,04
		Sub 2 - 2 BImec	0,00
	Sub1 - GAC	Sub 1 - 2 BImec	0,04
	Sub 1 - GCC	Sub 2 - 2 BImec	0,00

Apêndice D: **RELAÇÕES SIGNIFICATIVAS ENTRE SUBALTERNOS**

Dimensões	Of Sub	Sig.	
Critério de desempenho e recompensa	Sub 1 - 1 BIMec	Sub 1 - GCC	0,00
		Sub 1 - UnAp	0,00
	Sub 2 - 1 BImec	Sub1 - GAC	0,01
		Sub 1 - GCC	0,00
		Sub 1 - UnAp	0,00
	Sub 3 - 1 BIMec	Sub 1 - BApSvc	0,00
		Sub 1 - UnAp	0,00
	Sub 4 - 1 BIMec	Sub1 - GAC	0,00
		Sub 1 - GCC	0,00
		Sub 1 - ERec	0,01
		Sub 1 - CTm	0,00
		Sub 1 - CEng	0,03
		Sub 1 - BApSvc	0,01
		Sub 1 - UnAp	0,00

Apêndice D: **RELAÇÕES SIGNIFICATIVAS ENTRE SUBALTERNOS**

Dimensões	Of Sub		Sig.
Não funcionamento da hierarquia	Sub 1 - 2 BIMec	Sub 1 - GCC	0,01
		Sub 1 - UnAp	0,00
	Sub 2 - 2 BIMec	Sub1 - GAC	0,01
		Sub 1 - GCC	0,00
		Sub 1 - UnAp	0,00
	Sub 3 - 1 BIMec	Su1 - GAC	0,00
		Sub 1 - GCC	0,00
		Sub 1 - BApSvc	0,02
		Sub 1 - UnAp	0,00
	Falta de profissionalismo	Sub 2 - 1 BImec	Su1 - GAC
Sub 3 - 1 BIMec		Su1 - GAC	0,00
		Sub 1 - GCC	0,00
		Sub 1 - CTm	0,01
		Sub 1 - BApSvc	0,02
		Sub 1 - UnAp	0,01

APÊNDICE E: **RELAÇÕES SIGNIFICATIVAS ENTRE AS UNIDADES DA BRIGADA MECANIZADA**

Dimensões	Unidades		Sig.
Competição	1BIMec	2BIMec	0,68
		BAAA	0,62
		GAC	1,00
		GCC	1,00
		ERec	1,00
		CTm	1,00
		CEng	1,00
		BAPSvc	1,00
		UnAp	0,80
	2BIMec	1BIMec	0,68
		BAAA	0,12
		GAC	0,88
		GCC	0,87
		ERec	1,00
		CTm	0,86
		CEng	1,00
		BAPSvc	1,00
		UnAp	1,00
	BAAA	1BIMec	0,62
		2BIMec	0,12
		GAC	0,80
		GCC	0,78
		ERec	0,60
		CTm	0,98
		CEng	0,83
		BAPSvc	0,62
		UnAp	0,17
	GAC	1BIMec	1,00
		2BIMec	0,88
		BAAA	0,80
		GCC	1,00
		ERec	1,00
		CTm	1,00
		CEng	1,00
		BAPSvc	1,00
		UnAp	0,84
	GCC	1BIMec	1,00
		2BIMec	0,87
		BAAA	0,78
		GAC	1,00

APÊNDICE E: **RELAÇÕES SIGNIFICATIVAS ENTRE AS UNIDADES DA BRIGADA MECANIZADA**

Competição		ERec	1,00
		CTm	1,00
		CEng	1,00
		BApSvc	1,00
		UnAp	0,83
	ERec	1BIMec	1,00
		2BIMec	1,00
		BAAA	0,60
		GAC	1,00
		GCC	1,00
		CTm	0,98
		CEng	1,00
		BApSvc	1,00
		UnAp	1,00
	CTm	1BIMec	1,00
		2BIMec	0,86
		BAAA	0,98
		GAC	1,00
		GCC	1,00
		ERec	0,98
		CEng	1,00
		BApSvc	1,00
		UnAp	0,78
	CEng	1BIMec	1,00
		2BIMec	1,00
		BAAA	0,83
		GAC	1,00
		GCC	1,00
		ERec	1,00
		CTm	1,00
		BApSvc	1,00
		UnAp	0,98
	BApSvc	1BIMec	1,00
		2BIMec	1,00
		BAAA	0,62
		GAC	1,00
		GCC	1,00
		ERec	1,00
		CTm	1,00
		CEng	1,00
		UnAp	0,97
	UnAp	1BIMec	0,80
		2BIMec	1,00

APÊNDICE E: **RELAÇÕES SIGNIFICATIVAS ENTRE AS UNIDADES DA BRIGADA MECANIZADA**

Competição		BAAA	0,17
		GAC	0,84
		GCC	0,83
		ERec	1,00
		CTm	0,78
		CEng	0,98
		BAPSvc	0,97

Dimensão	Unidades		Sig.
Evitamento	1BIMec	2BIMec	1,00
		BAAA	0,57
		GAC	1,00
		GCC	0,95
		ERec	1,00
		CTm	1,00
		CEng	1,00
		BAPSvc	0,98
		UnAp	0,40
	2BIMec	1BIMec	1,00
		BAAA	0,38
		GAC	0,96
		GCC	0,79
		ERec	1,00
		CTm	1,00
		CEng	0,99
		BAPSvc	0,88
		UnAp	0,25
	BAAA	1BIMec	0,57
		2BIMec	0,38
		GAC	0,94
		GCC	0,98
		ERec	0,96
		CTm	0,64
		CEng	0,99
		BAPSvc	0,99
		UnAp	1,00
	GAC	1BIMec	1,00
		2BIMec	0,96
		BAAA	0,94
		GCC	1,00
		ERec	1,00
		CTm	0,99
		CEng	1,00
		BAPSvc	1,00

APÊNDICE E: **RELAÇÕES SIGNIFICATIVAS ENTRE AS UNIDADES DA BRIGADA MECANIZADA**

Evitamento		UnAp	0,85
	GCC	1BIMec	0,95
		2BIMec	0,79
		BAAA	0,98
		GAC	1,00
		ERec	1,00
		CTm	0,96
		CEng	1,00
		BApSvc	1,00
		UnAp	0,94
	ERec	1BIMec	1,00
		2BIMec	1,00
		BAAA	0,96
		GAC	1,00
		GCC	1,00
		CTm	1,00
		CEng	1,00
		BApSvc	1,00
		UnAp	0,91
	CTm	1BIMec	1,00
		2BIMec	1,00
		BAAA	0,64
		GAC	0,99
		GCC	0,96
		ERec	1,00
		CEng	1,00
		BApSvc	0,97
		UnAp	0,49
	CEng	1BIMec	1,00
		2BIMec	0,99
		BAAA	0,99
		GAC	1,00
		GCC	1,00
		ERec	1,00
		CTm	1,00
		BApSvc	1,00
		UnAp	0,97
	BApSvc	1BIMec	0,98
		2BIMec	0,88
		BAAA	0,99
		GAC	1,00
		GCC	1,00
		ERec	1,00
		CTm	0,97
		CEng	1,00

APÊNDICE E: **RELAÇÕES SIGNIFICATIVAS ENTRE AS UNIDADES DA BRIGADA MECANIZADA**

Evitamento	UnAp	UnAp	0,96
		1BIMec	0,40
		2BIMec	0,25
		BAAA	1,00
		GAC	0,85
		GCC	0,94
		ERec	0,91
		CTm	0,49
		CEng	0,97
		BAPSvc	0,96

Dimensão	Unidades		Sig
Compromisso	1BIMec	2BIMec	1,00
		BAAA	0,98
		GAC	0,99
		GCC	0,99
		ERec	1,00
		CTm	0,93
		CEng	1,00
		BAPSvc	0,78
		UnAp	1,00
	2BIMec	1BIMec	1,00
		BAAA	0,94
		GAC	0,96
		GCC	0,93
		ERec	1,00
		CTm	0,83
		CEng	1,00
		BAPSvc	0,62
		UnAp	1,00
	BAAA	1BIMec	0,98
		2BIMec	0,94
		GAC	1,00
		GCC	1,00
		ERec	1,00
		CTm	1,00
		CEng	1,00
		BAPSvc	1,00
		UnAp	1,00
	GAC	1BIMec	0,99
		2BIMec	0,96
		BAAA	1,00
		GCC	1,00
		ERec	1,00

APÊNDICE E: **RELAÇÕES SIGNIFICATIVAS ENTRE AS UNIDADES DA BRIGADA MECANIZADA**

Compromisso		CTm	1,00
		CEng	1,00
		BApSvc	1,00
		UnAp	1,00
	GCC	1BIMec	0,99
		2BIMec	0,93
		BAAA	1,00
		GAC	1,00
		ERec	1,00
		CTm	1,00
		CEng	1,00
		BApSvc	1,00
		UnAp	1,00
	ERec	1BIMec	1,00
		2BIMec	1,00
		BAAA	1,00
		GAC	1,00
		GCC	1,00
		CTm	1,00
		CEng	1,00
		BApSvc	1,00
		UnAp	1,00
	CTm	1BIMec	0,93
		2BIMec	0,83
		BAAA	1,00
		GAC	1,00
		GCC	1,00
		ERec	1,00
		CEng	0,98
		BApSvc	1,00
		UnAp	1,00
	CEng	1BIMec	1,00
		2BIMec	1,00
		BAAA	1,00
		GAC	1,00
		GCC	1,00
		ERec	1,00
		CTm	0,98
		BApSvc	0,96
		UnAp	1,00
	BApSvc	1BIMec	0,78
		2BIMec	0,62
		BAAA	1,00
		GAC	1,00
		GCC	1,00

APÊNDICE E: **RELAÇÕES SIGNIFICATIVAS ENTRE AS UNIDADES DA BRIGADA MECANIZADA**

Compromisso		ERec	1,00
		CTm	1,00
		CEng	0,96
		UnAp	1,00
	UnAp	1BIMec	1,00
		2BIMec	1,00
		BAAA	1,00
		GAC	1,00
		GCC	1,00
		ERec	1,00
		CTm	1,00
		CEng	1,00
		BApSvc	1,00

Dimensão	Unidades		Sig.
Acomodação	1BIMec	2BIMec	0,75
		BAAA	0,94
		GAC	1,00
		GCC	0,58
		ERec	1,00
		CTm	0,99
		CEng	0,94
		BApSvc	0,30
		UnAp	0,00
	2BIMec	1BIMec	0,75
		BAAA	1,00
		GAC	0,94
		GCC	1,00
		ERec	1,00
		CTm	1,00
		CEng	1,00
		BApSvc	0,98
		UnAp	0,07
	BAAA	1BIMec	0,94
		2BIMec	1,00
		GAC	0,96
		GCC	1,00
		ERec	1,00
		CTm	1,00
		CEng	1,00
		BApSvc	1,00
		UnAp	0,53

APÊNDICE E: **RELAÇÕES SIGNIFICATIVAS ENTRE AS UNIDADES DA BRIGADA MECANIZADA**

Acomodação	GAC	1BIMec	1,00
		2BIMec	0,94
		BAAA	0,96
		GCC	0,82
		ERec	1,00
		CTm	0,99
		CEng	0,96
		BApSvc	0,53
		UnAp	0,01
	GCC	1BIMec	0,58
		2BIMec	1,00
		BAAA	1,00
		GAC	0,82
		ERec	0,99
		CTm	1,00
		CEng	1,00
		BApSvc	1,00
		UnAp	0,22
	ERec	1BIMec	1,00
		2BIMec	1,00
		BAAA	1,00
		GAC	1,00
		GCC	0,99
		CTm	1,00
		CEng	1,00
		BApSvc	0,95
		UnAp	0,19
	CTm	1BIMec	0,99
		2BIMec	1,00
		BAAA	1,00
		GAC	0,99
		GCC	1,00
		ERec	1,00
		CEng	1,00
		BApSvc	1,00
		UnAp	0,27
	CEng	1BIMec	0,94
		2BIMec	1,00
		BAAA	1,00
		GAC	0,96
		GCC	1,00
		ERec	1,00
		CTm	1,00
		BApSvc	1,00
		UnAp	0,47

APÊNDICE E: **RELAÇÕES SIGNIFICATIVAS ENTRE AS UNIDADES DA BRIGADA MECANIZADA**

Acomodação	BApSvc	1BIMec	0,30
		2BIMec	0,98
		BAAA	1,00
		GAC	0,53
		GCC	1,00
		ERec	0,95
		CTm	1,00
		CEng	1,00
		UnAp	0,61
	UnAp	1BIMec	0,00
		2BIMec	0,07
		BAAA	0,53
		GAC	0,01
		GCC	0,22
		ERec	0,19
		CTm	0,27
		CEng	0,47
		BApSvc	0,61

Dimensão	Unidades		Sig.
Colaboração	1BIMec	2BIMec	0,70
		BAAA	1,00
		GAC	0,62
		GCC	0,35
		ERec	1,00
		CTm	0,56
		CEng	0,68
		BApSvc	0,05
		UnAp	0,01
	2BIMec	1BIMec	0,70
		BAAA	1,00
		GAC	1,00
		GCC	1,00
		ERec	1,00
		CTm	1,00
		CEng	1,00
		BApSvc	0,77
		UnAp	0,22
	BAAA	1BIMec	1,00
		2BIMec	1,00
		GAC	1,00
		GCC	0,98
		ERec	1,00

APÊNDICE E: **RELAÇÕES SIGNIFICATIVAS ENTRE AS UNIDADES DA BRIGADA MECANIZADA**

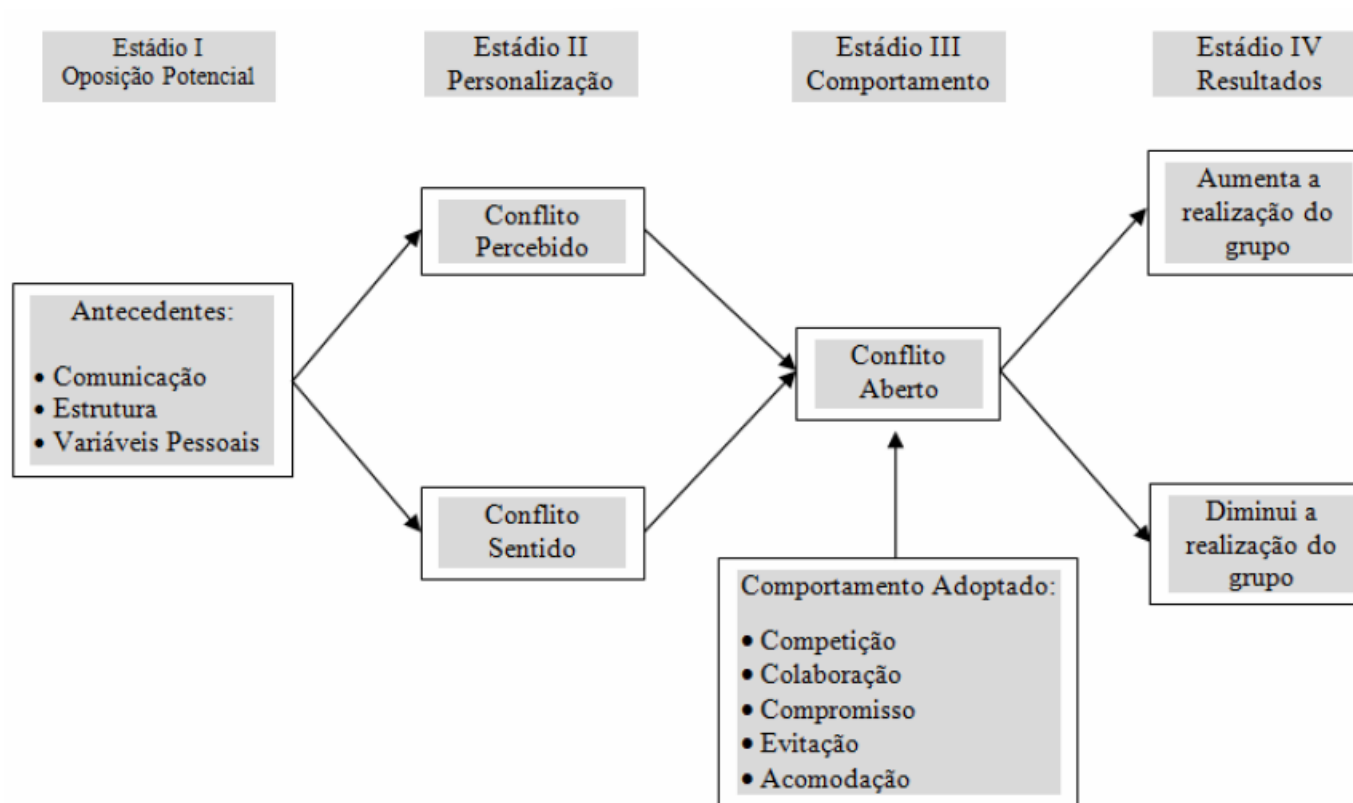
Colaboração		CTm	0,97
		CEng	0,98
		BApSvc	0,74
		UnAp	0,25
	GAC	1BIMec	0,62
		2BIMec	1,00
		BAAA	1,00
		GCC	1,00
		ERec	1,00
		CTm	1,00
		CEng	1,00
		BApSvc	0,97
		UnAp	0,49
	GCC	1BIMec	0,35
		2BIMec	1,00
		BAAA	0,98
		GAC	1,00
		ERec	1,00
		CTm	1,00
		CEng	1,00
		BApSvc	0,99
		UnAp	0,59
	ERec	1BIMec	1,00
		2BIMec	1,00
		BAAA	1,00
		GAC	1,00
		GCC	1,00
		CTm	0,99
		CEng	1,00
		BApSvc	0,92
		UnAp	0,50
	CTm	1BIMec	0,56
		2BIMec	1,00
		BAAA	0,97
		GAC	1,00
		GCC	1,00
		ERec	0,99
		CEng	1,00
		BApSvc	1,00
		UnAp	0,90
	CEng	1BIMec	0,68
		2BIMec	1,00
		BAAA	0,98
		GAC	1,00
		GCC	1,00

APÊNDICE E: **RELAÇÕES SIGNIFICATIVAS ENTRE AS UNIDADES DA BRIGADA MECANIZADA**

Colaboração		ERec	1,00
		CTm	1,00
		BApSvc	1,00
		UnAp	0,91
	BApSvc	1BIMec	0,05
		2BIMec	0,77
		BAAA	0,74
		GAC	0,97
		GCC	0,99
		ERec	0,92
		CTm	1,00
		CEng	1,00
		UnAp	0,98
	UnAp	1BIMec	0,01
		2BIMec	0,22
		BAAA	0,25
		GAC	0,49
		GCC	0,59
		ERec	0,50
		CTm	0,90
		CEng	0,91
		BApSvc	0,98

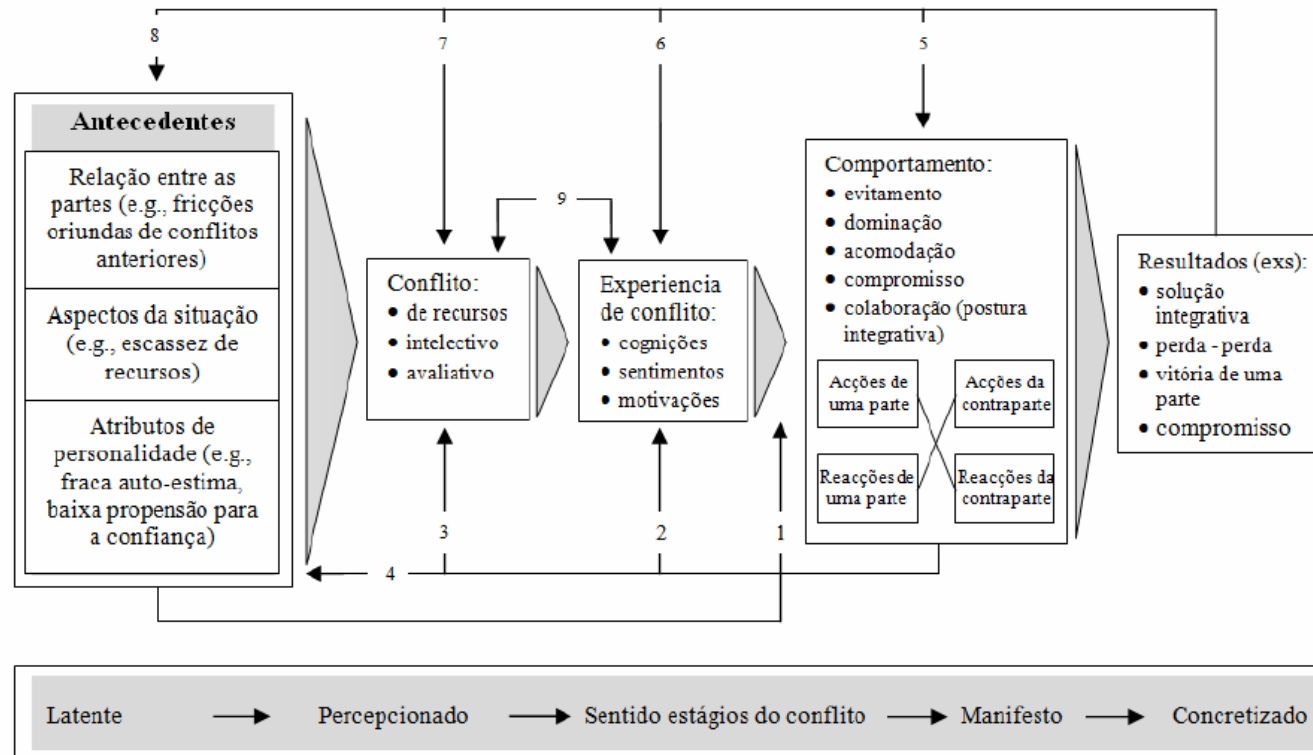
ANEXOS

Anexo A: Modelo de Pondy



Fonte: Adaptado de Bilhim, 1996; Pereira & Gomes, 2007)

Anexo B: Modelo De Dreu



Fonte: Adaptado de (Pondy, 1967; Thomas, 1992; De Dreu, 1997; De Dreu *et al*, 1999; Cunha, Rego, Cunha e Cardoso 2004).